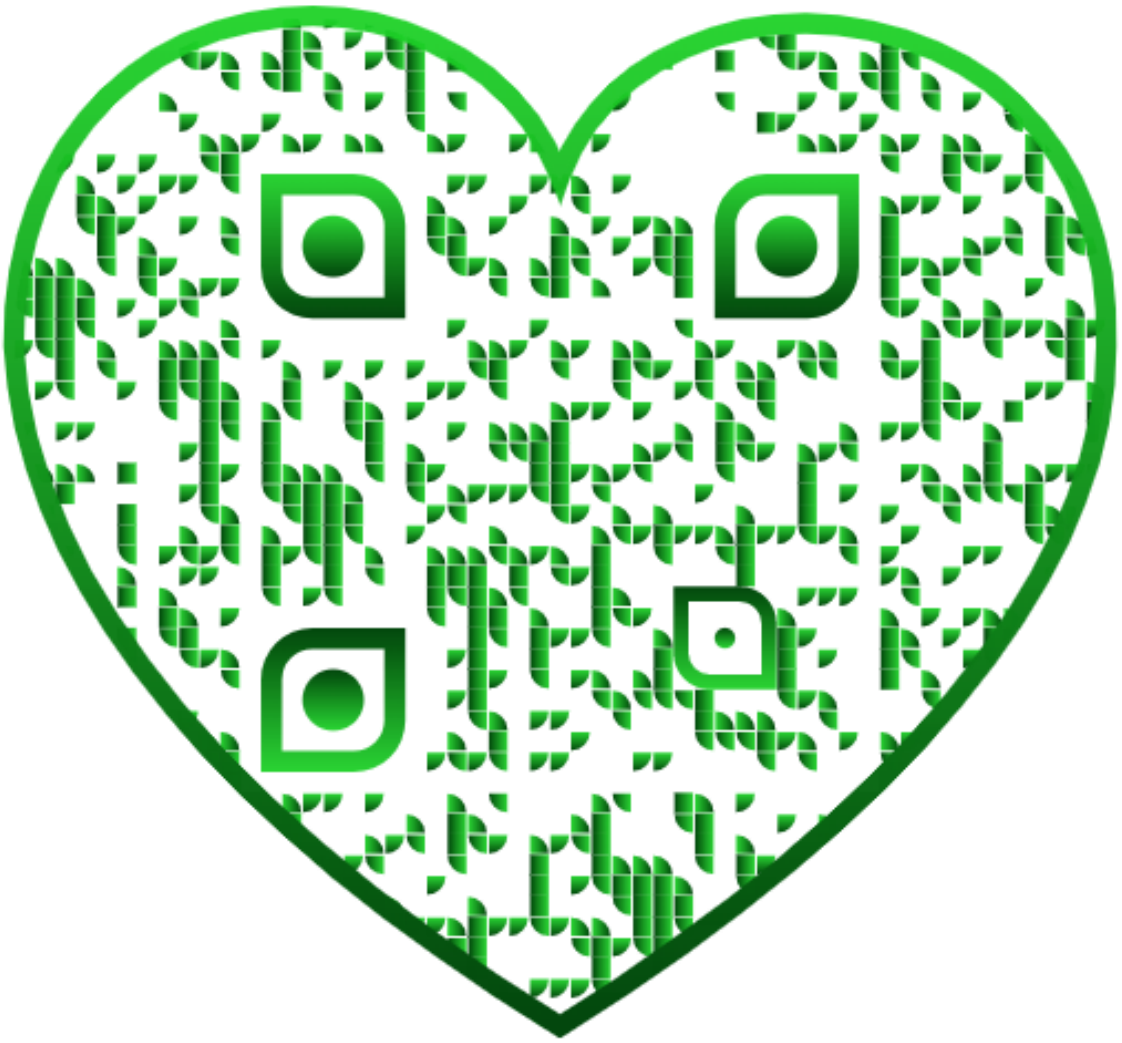
LE FIGARO économie

60 Stratégies D'ENTREPRISES à la loupe

DUNOD



Couverture : MATEO

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2009
ISBN 978-2-10-054543-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos

La crise qui secoue la planète économique et financière depuis un an a bouleversé la donne mondiale : des géants que l'on croyait insubmersibles ont plongé en quelques semaines sans laisser à leurs actionnaires et à leurs salariés le temps de dire ouf ! Tel un gigantesque château de cartes que d'aucuns pensaient capable de monter jusqu'au ciel, des pans entiers de l'industrie et des services se sont évanouis. Exit les super-puissants, finalement aux pieds d'argile, Lehman Brothers, General Motors et autres Nortel.

Le monde économique ne serait-il en fin de compte constitué que de ces entreprises trop fragiles pour croître vertueusement, trop aveugles et trop arrogantes pour anticiper les changements d'époques et de modèles stratégiques ? Heureusement non. Et ces *60 stratégies d'entreprises à la loupe* sont là pour nous le rappeler.

Secteur par secteur, les belles histoires ou les *recoveries* spectaculaires ont été sélectionnées et analysées. Face à une problématique donnée, les plans d'action ont été décortiqués et les résultats évalués, avec le concours des entreprises elles-mêmes. Ce sont ces parcours que quatre journalistes du *Figaro Économie* racontent ici, avec le souci de la clarté, de l'objectivité et de l'information.

Signe des temps, les opérateurs télécoms et Internet sont en bonne place dans ces cas. Google, Facebook, Asus : leur *business model* était balbutiant il y a quelques années ; il explose aujourd'hui avec le développement des technologies de l'information.

La modernité c'est aussi savoir prendre les bons virages au bon moment. Renault, qui traverse aujourd'hui la crise mondiale de l'automobile, s'est plutôt montré visionnaire en anticipant parfaitement l'avènement du *low cost*. Dans le tourisme, le Club Méditerranée a réussi à monter en gamme ses Tridents. Sans parler d'un Petit Bateau,

symbole de la maille troyenne du XX^e siècle et qui a compris comment devenir une marque tendance pour toute la famille.

L'économique ne connaît plus de frontières géographiques ; il touche aussi tous les secteurs d'activité. Qui aurait cru que le football deviendrait ainsi une *cash machine* pour certains hommes d'affaires et que la Bourse serait un jour leur terrain de jeu ? Les exemples de Manchester United ou de l'Olympique Lyonnais sont là pour le prouver. Même chose dans l'univers du tennis où le tournoi de Roland-Garros n'est plus seulement le plus grand tournoi de terre battue du monde mais aussi, et surtout, une entreprise fort rentable. Dans l'univers de la santé, qui aurait dit que le vieillissement de la population deviendrait une poule aux œufs d'or pour certains groupes privés, tel Orpéa qui trace sa route depuis vingt ans ? Dans la culture enfin, quelques belles marques – Le Louvre, la Pléiade – résistent à l'invasion de la banalité et déclinent des stratégies de modernité étonnantes et payantes.

Les histoires d'entreprises sont souvent liées au génie de leur fondateur. La saga de Bernard Magrez, créateur successivement de William Pitters et de Malesan dans « l'univers impitoyable » des spiritueux et du vin, est riche d'enseignements.

Que ces *60 stratégies d'entreprises à la loupe* puissent réconcilier le public avec l'économie et le monde de l'entreprise, à l'heure où le fossé entre les uns et les autres n'a sans doute jamais été aussi profond.

Christine Lagoutte

1 Adidas passe des stades à la rue

La problématique

La marque aux trois bandes, spécialiste reconnue de la fabrication d'articles de sport, doit trouver de nouveaux relais de croissance. La pratique sportive n'étant pas extensible à l'infini.

Le plan d'action

Rester sur les stades, mais aussi descendre dans la rue. En un mot, s'ouvrir à la mode suivant ainsi l'évolution des attentes des consommateurs, notament les jeunes.

Les résultats

Une grande part des investissements marketing du groupe est consacrée à la branche « Sport Style », qui représente désormais un fort relais de croissance avec déjà environ 20 % de l'activité totale.

Qu'y a-t-il de commun entre les footballeurs Lionel Messi, Yoann Gourcuff et Karim Benzema, le judoka Teddy Riner, les nageurs Coralie Balmy et Hugues Duboscq ou encore les tennismen Gilles Simon et Jo-Wilfried Tsonga ? Tous, ainsi qu'une myriade d'autres athlètes, sont sous contrat avec Adidas, la célèbre marque aux trois bandes. C'est en 1948 que son fondateur crée le nom Adidas et dépose l'emblème des trois bandes tandis que l'entreprise proprement dite a été déposée en 1949. Précision : le nom Adidas correspond à la contraction de celui de son fondateur, l'Allemand Adi Dassler, un passionné de chaussures de sport dont l'atelier équipa près de 50 % des athlètes des Jeux Olympiques de 1928.

Depuis, bien du chemin a été parcouru : le fabricant d'articles de sport est devenu une multinationale à part entière (le groupe Adidas se compose des marques Adidas, Reebok et Taylor Made), présent dans plusieurs dizaines de pays, affichant près de 11 milliards d'euros de chiffres d'affaires (en 2008) et fort d'une gamme de produits Adidas qui couvrent vingt-six des vingt-sept disciplines olympiques. Seule l'équitation n'est pas siglée Adidas : c'est dire si l'entreprise peut se targuer d'embrasser tout l'univers du sport. Parallèlement, en marge des athlètes sous contrats, la marque est partenaire d'une dizaine de fédérations françaises (dont la FFF, la Fédération française de football) et surtout de nombreux événements sportifs majeurs. À commencer par la Coupe du monde de football, la compétition qui fédère le plus grand nombre de téléspectateurs.

La trajectoire qui a vu Adidas s'imposer comme le deuxième fabricant mondial d'articles de sport (derrière l'américain Nike) n'a cependant pas toujours été rectiligne. Au milieu des années quatre-vingt en particulier, la mort prématurée de Horst Dassler, le fils d'Adi et grand artisan de l'expansion de la marque à l'international, représente un coup très rude. Sans pilote dans l'avion, la marque décline peu à peu. Elle est victime aussi d'une image un peu vieillotte, d'une concurrence accrue et d'une étiquette réductrice d'équipementier, alors même que l'époque implique d'élargir son périmètre. Quelques années difficiles avant que la reprise du groupe par Robert Louis-Dreyfus (décédé en juillet dernier, mais qui avait lâché depuis plusieurs années les rênes de l'entreprise), qui rationalise et réorganise, ne le remette sur des bons rails. La cartographie Adidas prend alors sa configuration actuelle, avec des bureaux de design en Allemagne et aux États-Unis tandis que les usines, pour la quasi-totalité, sont implantées en Asie et en Europe de l'Est.

À l'époque, au cours des années quatre-vingt-dix, plusieurs éléments vont favoriser la réémergence de la marque aux trois bandes. Le groupe de rap américain Run DMC en fait partie : dans sa chanson *My Adidas* (illustrée par un clip et sortie en 1986), il donne un coup d'accélérateur salvateur en termes de marketing. « Au même moment, les temps changent. Après avoir voulu ressembler à des chanteurs ou à des acteurs de cinéma, les consommateurs s'identifient aux athlètes, qui deviennent peu à peu des icônes. On peut vraiment parler d'un tournant : les sportifs ne sont plus cantonnés dans l'univers des stades. Ils deviennent prescripteurs, que ce soit en matière de

mode ou de comportement », souligne Emmanuelle Gaye, directrice des relations extérieures en France. Des noms ? La liste serait longue. Citons, entre autres, Zinedine Zidane, Jonaj Lomu, André Agassi ou encore Steffi Graf, sous contrat avec la marque pendant leur carrière et qui restent toujours des ambassadeurs en dépit de leur retraite sportive. Pour autant, elle n'a pas que des stars en portefeuille. Il s'agit en effet de trouver un juste équilibre entre des sportifs confirmés et un vivier d'espoirs. Une stratégie déclinée également dans le football : Adidas n'équipe pas seulement les clubs les plus huppés (Real Madrid, Bayern Munich, Milan AC, Olympique de Marseille, Liverpool, Chelsea…), la marque aux trois bandes travaille également avec des clubs moins titrés mais disposant d'un fort enracinement, comme l'AS Saint-Étienne en France.

Cependant, quel que soit l'engouement pour les jeux du stade, la véritable révolution d'Adidas se situe ailleurs, dans la rue précisément, avec l'irruption dans l'univers de la mode. À l'origine du phénomène – qui s'est intensifié au cours des dernières années –, plusieurs facteurs : pêle-mêle, des disciplines sportives qui évoluent (avec un attrait de plus en plus marqué pour le *look*), le goût très vif des jeunes pour les marques, l'essor conjugué de l'*outdoor* et du *streetwear*… « Qu'est-ce qui fait qu'un produit technique à la base devient adopté par le plus grand nombre. Le cheminement est parfois assez complexe. Ce qui est sûr, c'est que le produit en question doit être de grande qualité. Après, l'air du temps, la perception des tendances et une stratégie marketing poussée réussissent parfois à se conjuguer très efficacement », poursuit Emmanuelle Gaye. La basket Stan Smith synthétise parfaitement ce processus : à l'origine, il ne s'agit que d'une chaussure de tennis portée par un grand nom du tennis américain (numéro un mondial dans les années soixante-dix). Aujourd'hui, voilà belle lurette que Stan Smith ne sévit plus sur les courts. Mais sa chaussure elle, tellement reconnaissable à ses couleurs blanche et verte, s'est écoulée à près de 50 millions d'exemplaires.

Face à ce nouveau développement, le groupe est désormais divisé en deux branches : d'un côté, les produits liés à la pratique sportive – regroupés au sein d'Adidas Sport Performance –, de l'autre, les articles dédiés à la mode – sous l'item Adidas Sport Style. « Certes, les produits techniques, qui assurent les trois quarts de l'activité, restent largement majoritaires, mais le *Life Style* est voué à monter en puissance », souligne Emmanuelle Gaye. Signe de ce virage, l'entre-

prise consacre aujourd'hui au *street* une grande partie de ses investissements marketing. À la base, le principal vecteur de croissance de l'univers mode de la marque est Adidas Originals, une gamme *lifestyle* qui célèbre l'originalité et qui est reconnaissable avec le logo Adidas créé en 1972 (en forme de trèfle). Cette gamme s'adresse à tous les passionnés de la *street* culture avec des collections à la pointe en terme de mode mais aussi des produits icônes ressortis à l'identique ou déclinés en terme de couleurs. Pour renforcer son déploiement, la marque a récemment ouvert un magasin dédié à cette collection dans le quartier du Marais à Paris. En parallèle, un créateur de renom, le japonais Yoshji Yamamoto, est chargé d'ancrer la griffe Y-3 dans l'univers luxe avec une collection inspirée du sport et développée conjointement avec Adidas. Sachant que l'implantation d'une nouvelle collection dure près de deux ans, entre la conception proprement dite et la déclinaison de la stratégie commerciale.

Est-ce à dire, dans le contexte actuel, que le marché des produits techniques s'essouffle ? « Plus que jamais, il faut pouvoir devancer les attentes des consommateurs », ajoute la responsable de la communication France, qui rappelle que Adidas a créé, entre autres, la chaussure à crampons vissés, le système de coquilles (au bout du pied) pour renforcer les chaussures de basket ou encore les ballons de football en couleur (utilisés notamment en compétition quand la pelouse est enneigée). Pour autant, pas question de camper sur ses acquis : la féroce bataille avec Nike, l'équipementier américain numéro un du marché, garde constamment Adidas sous pression. Prenons la dernière Coupe du monde en 2006 en Allemagne : dans leur domaine, l'industrie du sport, les deux marques ont tout simplement disputé la rencontre du siècle. Tandis qu'Adidas équipait six pays (dont la France et l'Allemagne), Nike s'appuyait sur huit formations, dont la *Seleçao*, la fameuse sélection brésilienne. À l'occasion de cette compétition, la marque aux trois bandes tablait sur la vente de 1,5 million de maillots à travers le monde, plus 15 millions de ballons, soit un chiffre d'affaires prévisionnel supérieur à 1,5 milliard d'euros.

Cette année, alors que la prochaine Coupe du monde aura lieu en 2010 en Afrique du Sud, Adidas fête ses soixante ans. Pour continuer à justifier de sa valeur ajoutée, elle privilégie une distribution sélective, qu'il s'agisse des indépendants affiliés à des centrales (comme Intersport ou Sport 2000) ou des réseaux intégrés (comme Décathlon ou Go Sport). Par ailleurs, la marque possède quelques boutiques en propre,

à l'instar de l'Adidas Brand Center, situé avenue des Champs-Élysées, son plus grand magasin dans le monde, qui regroupe l'intégralité des collections développées par la marque, dont Sport Performance, Adidas Originals et Y-3. D'une manière générale, la marque a beau être bien implantée, ce ne sont pas les chantiers qui manquent, de l'amélioration des résultats de Reebok (racheté en 2005) à la conquête du marché américain en passant par une percée sur le segment des sports dits alternatifs. ■

Frédéric de Monicault

2
Avec l'A 380, Airbus casse le monopole de Boeing

La problématique

Comment, à même pas 40 ans, briser le monopole du roi du ciel, le B 747 qui règne sans partage depuis un demi-siècle, lorsqu'on est constructeur européen.

Le plan d'action

Construire le plus gros avion commercial au monde, un appareil à double pont intégral – une première dans l'aviation commerciale – capable de transporter plus de 800 passagers sur de très longues distances.

Les résultats

L'A 380 a effectué son premier vol et a été certifié en temps et en heure. Mais il a connu un problème d'industrialisation qui a retardé de deux ans son calendrier de livraison initial. Airbus a réussi à révolutionner le transport aérien.

27 avril 2005. La date restera dans les annales de l'histoire de l'aéronautique. C'est le jour où Airbus a cassé le monopole de Boeing et de son B 747 sur le marché des avions de plus de 500 passagers. Ce jour-là, l'Airbus A 380 a réussi son premier vol d'essai après avoir décollé de Toulouse devant plus de cinquante mille personnes. Le lancement commercial a eu lieu le 25 octobre 2007 : Singapore Airlines accueille ses premiers passagers sur la ligne desservie en A 380 entre Singapour et Sydney.

Airbus a réussi son pari : révolutionner le transport aérien et offrir aux compagnies une alternative au B 747 qui a régné sans partage dans le ciel pendant un demi-siècle. En trente ans seulement, le constructeur aéronautique européen, né en 1970, a rattrapé Boeing. Parti de rien, Airbus a patiemment construit une gamme complète d'avions en lançant l'A 300 en 1972, puis la famille A 320 (à partir du début des années quatre-vingt), puis des avions de plus grande taille, les A 330 et A 340.

Pendant ces années d'apprentissage, Airbus étonne les compagnies aériennes par sa créativité. Il lance les commandes électriques de vol, un nouveau type de cockpit, un fuselage qui se décline autour d'une famille d'avions (par exemple : les A 318, A 319, A 320, A 321). Mais Airbus veut s'attaquer au segment roi, celui des très gros porteurs. Il en va de l'indépendance aéronautique de l'Europe, de sa pérennité et de sa crédibilité. C'est en laissant s'installer des trous dans leur gamme et en ratant des marches technologiques que des géants de l'aviation commerciale ont disparu. L'américain Lockheed, numéro un mondial jusque dans les années 1950, a fini par se faire avaler par Douglas qui a lui-même été repris par McDonnell. Et au final, Boeing, qui s'était attaché à développer une gamme complète, a raflé la mise.

Airbus veut rester un acteur complet ce qui convient aux compagnies aériennes qui ne veulent pas dépendre d'un seul fournisseur. C'est en effet un duopole – Airbus et Boeing – qui se partage le marché mondial des avions de plus de 100 sièges. Un second duopole, composé du Canadien Bombardier et du Brésilien Embraer, s'arroge celui des avions de moins de 110 places. Plusieurs pays affichent des ambitions en matière de construction de gros-porteurs comme la Russie et la Chine mais ils ont relancé ou démarré dans cette industrie avec des avions de moins de 110 places. Les compagnies ont donc intérêt à ce qu'Airbus développe une offre sur chaque segment du marché. C'est pourquoi elles sont enthousiastes à l'idée d'un superjumbo européen.

Une poignée d'ingénieurs d'Airbus imagine dès 1988 un appareil géant doté d'un double pont intégral capable de transporter plus de 800 personnes en version charter. Boeing travaille de son côté sur un avion très gros porteur de 600 à 700 places qui ne concurrence pas son B 747.

À l'étonnement général, les deux rivaux conviennent en 1993 de joindre leurs efforts et de mener des études communes. Mais les compagnies ne souhaitent pas se retrouver à nouveau face à un monopole. Elles veulent de la concurrence. Trois ans plus tard, Airbus et Boeing abandonnent l'idée de développer un super-jumbo ensemble. Ils se sont heurtés à des difficultés techniques, juridiques et concurrentielles.

Si Boeing jette l'éponge – à l'époque il doit gérer sa fusion avec McDonnell Douglas –, Airbus poursuit ses études sous la houlette de Jürgen Thomas qui avait piloté l'équipe européenne créée lors du projet commun avec Boeing. Cet ingénieur allemand qui était responsable du bureau d'étude d'Airbus à Hambourg en Allemagne s'installe à Toulouse pour diriger la division « Very Large Aircraft ». Il travaille avec un ingénieur français talentueux, Robert La Fontan qui a fait ses classes chez Dassault Aviation avant de rejoindre Airbus. Ces deux hommes sont les véritables pères de l'A 380 connu au départ sous le nom de code A 3XX.

Mais, en 1998, le super-jumbo européen attend un feu vert officiel pour être lancé. Tout est gigantesque dans ce projet : la taille de l'avion, l'investissement – autour de 12 milliards d'euros – l'industrialisation au sein d'Airbus qui rassemble les compétences et les sites industriels de la France, de l'Allemagne, de la Grande-Bretagne et de l'Espagne, les pays fondateurs de l'avionneur. C'est pour lancer l'A 380 que les grands pays européens créent EADS en octobre 1999 par la fusion de leurs entreprises d'aéronautique. Le français Matra-Aerospatiale fusionne avec l'allemand DASA, filiale de DaimlerChrysler puis, quelques mois plus tard, ils accueillent l'espagnol CASA. Les Anglais prennent une participation de 20 % au capital d'Airbus qui devient la plus importante filiale d'EADS.

En juin 2000, EADS franchit un grand pas : son conseil d'administration donne son feu vert à l'A 380. Huit compagnies dont Singapore Airlines qui devient la compagnie de lancement, Air France, Lufthansa, Emirates, s'engagent à commander soixante appareils. C'est ainsi que l'A 380 est né. Il est le fruit d'un compromis politique et industriel entre les grands pays européens.

Véritable paquebot du ciel, l'A 380 est le plus grand avion civil jamais construit au monde. Il affiche de belles mensurations : 73 m

de long, près de 80 m d'envergure, 24 m de haut pour un poids de 420 tonnes. Il est capable de transporter plus de 800 passagers (en version charter) sur 16 200 km sans escale et 150 tonnes de fret. Il compte plusieurs premières technologiques avec 30 % de fibres de carbone, un moteur ainsi qu'une avionique (tout ce qui permet de piloter) totalement nouveaux. La cabine passager est révolutionnaire : elle permet des aménagements jusque-là jamais vus tant elle est spacieuse avec plus de 500 m^2 utiles. Bars, salles de sport, cabines de douche, salons… tout est possible. Chaque compagnie peut faire la différence en personnalisant les deux ponts de l'avion à ses besoins commerciaux. Singapore Airlines a été la première compagnie à exploiter l'A 380 et, cela, pendant dix mois avant qu'Emirates et Qantas ne mettent en ligne leur appareil. Singapore Airlines a ainsi choisi de créer des suites, une super-première classe. Les équipements audio-vidéo sont également démultipliés avec Internet, un accès à un millier de films ainsi qu'à des émissions télévisées et des jeux. Cela, grâce à 550 km de câbles. L'A 320 n'en compte que 18 km.

Autre atout de l'A 380 : il est plus économique que le B 747. Sa consommation de carburant est inférieure de 13 % à celle du jumbo américain, soit 2,9 l contre 3,1 l pour 100 km par passager. Le temps de formation des pilotes, les heures de maintenance, la périodicité des grandes visites vont permettre aux compagnies de diminuer leurs coûts d'exploitation.

Commandé à deux cents exemplaires, l'A 380 comptait treize avions en service dans le monde au printemps 2009. Le 2 juin, le premier A 380 à rallier Paris et Singapour a atterri à Paris. Toutes les compagnies clientes en sont satisfaites ainsi que les passagers qui expérimentent une autre façon de voyager.

Le sans-faute était presque à portée de main après un premier vol et une certification réalisés en temps et en heure. Mais, en 2006, le calendrier de livraison a été décalé de deux ans en raison d'un problème rencontré lors de l'industrialisation de l'appareil, en particulier des problèmes électriques liés au câblage. Une opération rendue délicate en raison de la complexité de l'avion mais aussi de l'utilisation de logiciels différents par les usines de Hambourg et de Toulouse d'Airbus. Logiciels qui n'étaient pas compatibles.

Malgré ce ratage qui a entraîné un surcoût de 5 milliards d'euros, l'A 380 est une réussite. L'avion remplit parfaitement sa mission et espère, avec le temps, devenir le nouveau roi du ciel et faire oublier ses déboires industriels. ■

Véronique Guillermard

3 Air France-KLM relie l'Europe au reste du monde

La problématique

Comment transformer une entreprise publique chargée d'amener les Français, et d'abord les Parisiens, dans le monde et de faire venir des visiteurs étrangers à Paris en une compagnie privée qui relie l'Europe au reste du monde ?

Le plan d'action

Après plusieurs années de restructuration, la compagnie se relève, noue une alliance avec la Hollandaise KLM, signe une co-entreprise avec l'Américaine Delta et entre au capital d'Alitalia.

Les résultats

Air France-KLM devient le premier groupe aérien mondial et constitue un véritable modèle de développement, qui fait l'admiration de ses rivales. Grâce à elle, Roissy devient le 1er *hub* européen.

Le 7 octobre 2008, Air France a fêté ses soixante-quinze ans d'existence. Malgré la crise économique qui déferle, la compagnie affiche de solides fondamentaux. Elle, dont la vocation première était de voler « pour le service et l'honneur de la France », est devenue un modèle de développement rentable qui fait l'admiration de ses rivales. Rachat de la Hollandaise KLM, *joint-venture* avec l'Américaine Delta, création de l'alliance aérienne SkyTeam, entrée au capital d'Alitalia : en dix ans, Air France a créé un groupe aérien qui est devenu le premier au monde par le chiffre d'affaires.

Auparavant, Air France était pourtant l'homme malade du transport aérien. La compagnie s'était enfoncée dans la spirale de la dette après avoir racheté UTA, sa rivale sur le marché intérieur, pour 7 milliards de francs en janvier 1990. L'opération, qui lui a permis de s'assurer également du contrôle d'Air Inter dont UTA détenait 35,8 % du capital, a été réalisée sans apport d'argent frais. La compagnie est publique mais l'État, son actionnaire, ne la recapitalise pas alors qu'elle doit investir dans le renouvellement de sa flotte et que la première guerre du Golfe donne un coup d'arrêt au transport aérien. Les pertes s'accumulent. Les grèves dures se succèdent. Les plans d'économies s'avèrent dépassés à peine décidés. En 1993, Air France croule sous 36 milliards de francs de dettes.

« L'action du management a été décisive. Il fallait trouver comment faire évoluer Air France d'une situation de moribond à celle d'une entreprise efficace avec un moral d'acier. Christian Blanc et ses équipes qui ont obtenu la recapitalisation à hauteur de 3 milliards d'euros, soit 20 milliards de francs de l'époque, ont remis debout le moribond ; Jean-Cyril Spinetta et son équipe l'ont fait marcher, lui ont donné une stratégie et l'ont placé dans la spirale de la croissance », résume Pierre-Henri Gourgeon, directeur général d'Air France-KLM qui a pris le manche en janvier 2009 à la suite de Jean-Cyril Spinetta, devenu président du conseil d'administration.

Quand ce dernier débarque à la tête d'Air France le 19 septembre 1997, il trouve une compagnie debout mais encore chancelante. Il trouve également un *hub* en cours d'installation à Roissy, dont l'idée avait germé dès les années 1990-1991. Le concept vient des États-Unis où, dans la foulée de la déréglementation du ciel américain en 1978, les compagnies ont commencé à optimiser le transport de passagers d'une côte à l'autre. Le problème est de rassembler les passagers venant de plusieurs directions pour remplir des avions plus gros dont plus productifs. Elles aménagent les horaires des vols sur une plateforme aéroportuaire dans l'optique de multiplier les correspondances. Air France y réfléchit depuis des années quand Christian Blanc recrute, sur les conseils de Steeve Wolf, le président de United Airlines, Rakesh Gangwal, un spécialiste américain des *hubs* auquel il donne carte blanche. Le *hub* est un élément majeur de la croissance d'Air France : le nombre de correspondances à Roissy passe de 4 000 en 1996 à 25 000 en 2009. Mais il n'aurait pas pu monter en puissance sans la décision de construire deux nouvelles pistes à

Roissy. « Sans elles, nous serions dans la situation d'engorgement que connaît l'aéroport de Heathrow qui n'a que deux pistes et ne peut pas faire fonctionner son *hub* efficacement », explique Pierre-Henri Gourgeon.

La stratégie définie s'appuie sur trois piliers : la poursuite du développement du *hub* de Roissy, la recherche d'alliances afin d'interconnecter plusieurs *hubs* et une croissance équilibrée du réseau. Ils sont toujours d'actualité aujourd'hui. À la japonaise, Air France se donne un objectif de long terme et concentre tous ses efforts pour les atteindre. Elle bénéficie de la permanence du management – le tandem Spinetta-Gourgeon pilote le groupe onze ans de suite. Cerise sur le gâteau, l'entreprise profite à plein de la reprise économique dès 1998 et de plusieurs années de forte croissance.

Mise sous tension, elle entreprend sa métamorphose. Les chantiers sont nombreux. Parmi eux, le retour au profit. En 1998, Air France dégage un léger bénéfice. Jusqu'en 2008, elle sera la seule compagnie au monde à ne pas enregistrer de perte. La révolution est aussi culturelle. Le corps social s'habitue à considérer comme normaux les mots de création de valeur, d'industrialisation et de rentabilité. Air France passe d'une culture de la grève facile au dialogue social permanent. Cela, grâce à un travail continu d'explication et de concertation mené sur le terrain avec toutes les catégories de personnel et leurs représentants. La maîtrise et la modernité de la communication des dirigeants sont une des clefs pour comprendre l'évolution réussie d'Air France. « La priorité a été donnée au dialogue social qui a été contractualisé. Les syndicats savent que, dès lors qu'ils acceptent de discuter, ils obtiendront toujours plus qu'en appelant à la grève », souligne Pierre-Henri Gourgeon. Air France se dote aussi d'un processus d'amélioration permanent de ses coûts.

Méthodiquement, l'équipe Spinetta déploie sa stratégie. Une fois le *hub* nourrit, elle s'attaque à l'étape de la consolidation qui va passer par la case privatisation. Il s'agit de couper le cordon ombilical avec l'État afin de mener à bien un projet de fusion avec KLM. À la veille d'un mouvement de concentration, Air France ne peut rester seule. Spinetta reprend son bâton de pèlerin et convainc. L'ouverture du capital, puis l'introduction en Bourse se passent sans heurts sociaux. Ayant franchi cette étape majeure, Air France affine son modèle pour racheter KLM.

Huit mois avant le début des négociations, elle acquiert la conviction qu'il lui faut adopter un schéma à la Renault-Nissan qui s'appuie sur un rachat partiel et la constitution d'une alliance, préservant l'autonomie, la marque et la fierté nationale de chaque entité. Pour KLM, cela passe par exemple par le maintien d'uniformes de couleur bleu ciel et de la couronne sur les avions.

Le 30 septembre 2003, Air France et KLM annoncent leur mariage et donnent naissance à un groupe composé de deux compagnies et deux marques exerçant trois métiers. Une maison mère est créée mais le véritable instrument de pilotage du nouveau groupe est le comité de management stratégique (SMC) composé de huit membres (quatre issus de chaque société) qui est la « copie conforme » de celui mis en place par Renault-Nissan. Les choses sont claires depuis le début : c'est bien Air France qui rachète KLM et Spinetta le grand patron mais ils n'affichent pas leur pouvoir avec des signes extérieurs. Le SMC disparaît au bout de trois ans et est remplacé par le GEC (comité groupe exécutif) afin d'accélérer l'intégration des deux compagnies. Au départ, les synergies se sont mises en place lorsqu'elles étaient nécessaires et évidentes. Très vite, une seule carte de fidélité est délivrée aux clients ; les équipes cargo ont rapidement travaillé ensemble et, à l'étranger, les directions commerciales ont fusionné pour éviter une guerre fratricide. Désormais, c'est le *back-office* – entretien des avions, informatique, services – qui est en cours d'intégration.

Cette organisation a fait ses preuves et pourrait s'étendre à Alitalia le moment venu. Car Air France a joué le coup d'après. Cela a pris davantage de temps en raison de l'état de santé d'Alitalia et de réticence nationale de la part du gouvernement italien. Mais au final, Air France-KLM a pris 25 % pour 323 millions d'euros de la nouvelle Alitalia, née des cendres de l'ancienne compagnie lestée de ses mauvais actifs. Tant KLM qu'Alitalia sont membres de la *joint-venture* passée par Air France avec la nouvelle Delta, issue de la fusion entre l'ex-Delta, partenaire de la compagnie française, et de Northern Airlines, alliée à KLM. La consolidation de l'alliance aérienne SkyTeam, animée à l'origine par Air France et Delta, permet au groupe européen de renforcer ses positions sur le marché de l'Atlantique Nord sans avoir à prendre de participation dans une compagnie américaine et d'être bien armé pour l'ouverture du ciel des deux côtés de l'Atlantique qui verra des acteurs américains desservir l'Europe à partir de bases européennes, et inversement. Un big bang auquel Air France est bien préparée. ■

Véronique Guillermard

4

Amazon veut populariser le livre électronique

La problématique

S'ils ont pris l'habitude de télécharger musique et vidéo, les consommateurs restent réticents à l'idée de lire un livre en version électronique.

Le plan d'action

Amazon lance le Kindle, un lecteur qui offre un confort de lecture proche du livre papier grâce à un procédé d'encre électronique développé par la société américaine E-ink. Il propose aussi un catalogue de titres récents et attractifs.

Les résultats

Le livre électronique laisse encore dubitatif, mais son impact commence à devenir significatif. Avec une version grand format pour séduire le monde de la presse et alors que l'arrivée attendue de la couleur et la baisse des prix promettent de faire décoller le marché, Amazon est en pole position pour conquérir ce nouvel Eldorado.

Si les consommateurs ont pris l'habitude de télécharger musique et vidéo, ils sont encore réticents à l'idée de télécharger un livre en version électronique et restent très attachés au contact physique avec un bon vieux bouquin, à l'odeur du papier et au plaisir de tourner ou de corner les pages. Pourtant le monde de l'édition est en pleine mutation. Amazon, pionnier du Net qui a su résister à l'éclatement de toutes les bulles successives, a imposé un nouveau mode de distribution. Fondée en juillet 1995 à Seattle par Jeff Bezos, la librairie en ligne est devenue en quelques années un géant du commerce électronique. Il a bâti son succès sur trois recettes clés : une distribution efficace, des prix faibles et une large sélection. Une recette qu'il tente

de répliquer avec le livre électronique pour conquérir ce marché à venir. Son but n'est pas d'imposer le livre électronique ou *e-book* à la place du livre papier mais de faire émerger d'autres usages. Outre la capacité d'accéder instantanément à des bibliothèques entières de livres numérisés et d'avoir à terme des milliers de livres en permanence sur soi, Amazon met en avant l'interactivité ou la possibilité de recherches thématiques permises par le livre électronique. Sans oublier les bénéfices pour l'environnement. Selon le cabinet iSuppli, les ventes d'*e-books* devraient passer de 150 000 en 2007 à 18 millions en 2012, pour représenter un marché de 291 millions de dollars.

Pour préempter ce marché en pleine émergence, Amazon s'est d'abord employé à concevoir un lecteur – aussi appelé « liseuse » – performant, facile d'usage et technologiquement à la pointe. Après plus de trois ans de recherche, le groupe a lancé en novembre 2007, le « Kindle », qui signifie en anglais « allumer, enflammer ». Un symbole pour celui qui entend révolutionner le monde de l'édition ! Il s'agit d'une tablette très mince, dotée d'un clavier et d'un écran plat noir et blanc, de la taille d'un livre, vendue 399 dollars. Le Kindle utilise le procédé d'encre électronique mis au point par la société américaine E-ink (rachetée en juin 2009 par le Taïwanais PVI). Reposant sur des microbilles noires et blanches polarisées, cette encre électronique donne au lecteur l'impression visuelle d'un véritable livre papier. L'écran est éclairé uniquement par la lumière ambiante, contrairement aux écrans rétro-éclairés des ordinateurs qui fatiguent rapidement les yeux. « Notre objectif est que le lecteur disparaisse dans vos mains, pour laisser la place uniquement au plaisir de lire », avait indiqué le PDG d'Amazon Jeff Bezos, lors de sa sortie. Amazon a décliné le Kindle en trois versions. Le « Kindle 2 » (359 dollars), plus puissant et plus mince que son aîné, a été lancé en février 2009. Puis le « Kindle DX » (489 dollars), plus grand, adapté à la lecture des journaux et des livres de cours, est sorti en mai 2009. Avec 3,3 Go de mémoire, le Kindle DX peut stocker 3 500 titres, contre 1 500 pour le Kindle 2.

Doté d'un outil de lecture performant – quoique toujours dépourvu de couleur –, la deuxième étape d'Amazon a été d'amorcer la mise en place d'un catalogue le plus riche possible. Une condition essentielle car le Kindle utilise un format propriétaire, qui ne permet de télécharger des livres que dans le catalogue d'Amazon. « Chez Amazon nous avons toujours eu l'obsession de distribuer la totalité des livres impri-

més, et nous savons que tout appareil de lecture, fut-il le meilleur au monde, ne sert à rien sans un très large catalogue de titres », explique le groupe. Son objectif est d'avoir un jour en version électronique la totalité des livres imprimés sur terre, dans toutes les langues. Et que ceux-ci soient accessibles sur le Kindle en soixante secondes. « Nous n'aurons de cesse d'atteindre ce but », proclame le groupe. En 2009, le Kindle permet d'accéder à 285 000 livres, une sélection des grands journaux, magazines et blogs. C'est moins cependant que son concurrent Sony qui propose quelque 600 000 titres sur son lecteur électronique « Reader ». Un chiffre atteint grâce à un accord signé en mars 2009 avec le géant de l'Internet Google, qui a entrepris de numériser de nombreux titres. Le catalogue d'Amazon a cependant l'avantage de compter de nombreuses références récentes, avec des droits et copyrights reconnus, alors que le catalogue de Google compte un grand nombre d'ouvrages anciens, édités au plus tard il y a quatre-vingts ans, dont les droits, pour beaucoup d'entre eux, sont tombés dans le domaine public. Un travail de longue haleine car pour étoffer son catalogue, Amazon doit négocier avec les ayants droit pour obtenir la licence numérique des œuvres. Entre méfiance vis-à-vis de la technologie et crainte du piratage, ces discussions ne sont pas toujours aisées. D'autant que les ayants droit, estimant que le coût de fabrication et de distribution d'un livre électronique est beaucoup plus faible que ceux d'un livre papier, cherchent à renégocier les royalties à la hausse.

Disponibles depuis deux ans sur le marché français, les *e-books* ne se sont encore vendus qu'à quelques milliers d'exemplaires. Le Français Booken, qui a lancé son Cybook Gen3 en octobre 2007 (280 €), en aurait vendu quelque 10 000 exemplaires en Europe alors que l'eReader de Sony (299 €), disponible depuis octobre 2008 à la Fnac avec environ 5 000 titres de Hachette, se serait écoulé à moins de 6 000 exemplaires. Le Kindle, lui, n'est pas distribué en France. « Aux États-Unis, en revanche, les ventes se portent beaucoup mieux avec 300 000 Sony Reader vendus depuis 2006 et 240 000 Kindle d'Amazon vendus entre septembre 2007 et août 2008, meilleure vente de Noël d'Amazon », indique le cabinet Sia Conseil. En un peu plus d'un an, Amazon revendique plus de 500 000 exemplaires. Selon Nielsen BookScan, les supports électroniques d'Amazon et de Sony ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 7 % en 2008, à 113 millions de dollars. Et selon le cabinet Piper Jaffray, le chiffre d'affaires du Kindle devrait atteindre 405 millions de dollars fin 2009 et grimper

à 1 milliard de dollars en 2010. Sur le marché de l'édition, l'impact devient significatif puisque le Kindle aurait représenté environ 10 % des ventes de livres en Amérique du Nord au premier trimestre 2009, selon le site eMarketer.

Mais face à la croissance du marché, Amazon doit composer avec une nouvelle concurrence, celle notamment des géants du téléphone mobile. En France, l'opérateur de téléphonie mobile SFR s'est positionné sur ce créneau avec son « eBook » testé fin 2008. Il a également lancé en juin 2009 un roman-feuilleton écrit par Didier van Cauwelaert à télécharger directement sur le téléphone mobile. Orange doit lui aussi proposer son propre lecteur le Read & Go courant 2009. Et Bouygues Telecom, en partenariat avec le japonais NTT, a déjà commencé à commercialiser des *mangas*, ces célèbres bandes dessinées japonaises, sur le téléphone mobile. Face à l'appétit grandissant des opérateurs télécoms partout dans le monde, Amazon a aussitôt réagi et signé avec l'iPhone. Les utilisateurs américains du téléphone d'Apple, pourront télécharger un logiciel, baptisé « Kindle for iPhone », disponible gratuitement sur l'« AppStore » américain, afin d'acheter des livres électroniques sur le site d'Amazon. En ouvrant sa bibliothèque à l'iPhone, Amazon espère devenir la principale plate-forme du livre électronique.

L'édition est à coup sûr à l'aube d'une formidable révolution, semblable à celle qui vit le codex remplacer le rouleau. Et Amazon ambitionne de devenir le premier distributeur mondial de livres électroniques, actuellement le segment du marché de l'édition qui connaît la plus forte croissance. ■

Marie-Cécile Renault

5 Apple révolutionne le mobile avec l'iPhone

La problématique

Les fabricants de téléphone sont ultra-dépendants des opérateurs télécoms qui dictent leurs règles à la fois techniques et économiques.

Le plan d'action

Apple, fidèle a sa tradition d'innovation et de simplicité, invente un téléphone ultra-convivial, vraiment différent, qui devient en quelques mois un véritable *must have*.

Les résultats

Apple est le premier fabricant à avoir retourné à son avantage la relation commerciale qui lie les fabricants de mobiles aux opérateurs. La firme à la pomme s'est taillé la part du lion sur le marché des *smartphones*. La concurrence se mobilise pour répliquer mais cherche encore la parade.

Apple, génial inventeur de l'Apple II au début des années quatre-vingt puis du Macintosh en 1984, pionnier de l'informatique et de l'Internet au même titre que Microsoft son éternel rival, connaît un passage à vide après le départ de son fondateur, le mythique Steve Jobs, contraint de quitter l'entreprise en 1985 au terme d'une lutte de pouvoir interne. Mais, après avoir fondé les studios Pixar, il revient à la barre de la société à la pomme en 1997 pour redynamiser le groupe. La renaissance est fulgurante. Le magicien Jobs n'a rien perdu de sa passion et de son talent. Sous son impulsion, Apple retrouve alors une seconde jeunesse, aussi brillante et inventive qu'à l'origine, qui sera marquée par des succès planétaires : la création de l'iPod et

d'iTunes en 2001, puis iTunes Music Store en 2003 et enfin le lancement de l'iPhone en 2007.

Lancé le 29 juin 2007 aux États-Unis après un battage médiatique sans précédent, l'iPhone s'arrache comme des petits pains. Les technophiles passionnés et autres « Apple *addicts* » se précipitent, n'hésitant pas à faire la queue devant les boutiques la veille au soir pour être sûrs d'obtenir le précieux téléphone. La cible ne cesse de s'élargir. La firme de Cuppertino vend 1,4 million d'iPhone en trois mois, après avoir franchi la barre du million en soixante-quatorze jours, alors qu'il lui a fallu deux ans pour atteindre ce chiffre avec l'iPod. Au fil des mois, le succès s'amplifie. La version 3G, plus rapide et moins chère que la première version, lancée le 11 juillet 2008 dans vingt et un pays, s'est écoulée à un million d'exemplaires dès le premier week-end ! Fin mars 2009, Apple avait vendu 21 millions d'iPhone dans le monde. Quant à l'« AppStore », cette plate-forme révolutionnaire qui permet de télécharger une foule de petites applications gratuites ou payantes, elle suscite un engouement considérable, dépassant fin avril 2009 le milliard d'applications téléchargées dans le monde, neuf mois seulement après son lancement.

Plus qu'une vague, c'est une véritable déferlante. En seulement deux ans, Apple se retrouve propulsé au rang de numéro trois mondial du marché des *smartphones*, ces téléphones mobiles multifonctions qui permettent de surfer sur Internet, avec un peu plus de 10 % de part de marché début 2009, selon le cabinet Gartner, juste derrière le géant finlandais Nokia (41,2 % du marché) et le célèbre BlackBerry du Canadien RIM (19,9 %). Au premier trimestre 2009, les deux téléphones les plus vendus aux États-Unis sont l'iPhone et le BlackBerry. Un succès qui conduit à la publication de résultats financiers exceptionnels. Au quatrième trimestre 2008, avec les fêtes de Noël où l'iPhone est en tête des ventes, le groupe bat tous ses records. Il affiche un bénéfice net de 1,6 milliard de dollars sur trois mois, le meilleur de l'histoire du groupe. Au premier trimestre 2009, en pleine crise économique mondiale, le bénéfice du groupe est encore en hausse de 15 % sur l'année précédente, largement supérieur aux attentes des analystes.

Comment expliquer un tel raz de marée ? Car le produit n'est pas exempt de handicaps. En premier lieu, comme souvent pour les produits Apple, son prix est élevé : 599 euros à son lancement aux États-Unis. En France, à ses débuts l'iPhone était vendu par Orange

399 euros avec un forfait iPhone, 549 euros avec un forfait classique et 749 euros sans abonnement. Le prix a certes baissé au fil des mois, mais l'iPhone reste un téléphone haut de gamme : mi-2009, il est vendu 99 euros pour la version 8 Go chez Orange et SFR (89 euros chez Bouygues Telecom), mais uniquement pour les nouveaux clients et à condition de s'engager pour vingt-quatre mois. Les forfaits voix-data associés sont tout aussi onéreux. Ainsi, en France, chez Orange, les détenteurs d'iPhone dépensent en moyenne 86 euros hors taxes par mois, soit le double de la moyenne nationale. D'un point de vue technique, l'iPhone a aussi des limites. À commencer par sa faible autonomie. Il est également dépourvu d'appareil photo haut de gamme, ne permet ni de filmer des vidéos ni d'envoyer des photos par courriels (fonction MMS), autant de fonctionnalités jugées essentielles notamment pour le public des jeunes.

Les recettes du succès sont donc ailleurs. On peut en distinguer quatre principales. Premièrement, l'iPhone est un produit vraiment inédit et innovant. Lors de sa présentation par Steve Jobs, en janvier 2007 à la traditionnelle conférence MacWorld, il déchaîne l'enthousiasme. Son large écran tactile permet de faire basculer l'image quand le téléphone passe de la position verticale à la position horizontale. Et il est même possible de zoomer sur une photo en écartant simplement le pouce et l'index, grâce à la technologie « MultiTouch » ! Le produit est beau à voir, magique, il donne de très belles images. Pour la première fois, c'est un « trois en un » qui fait à la fois téléphone mais aussi baladeur numérique et PDA. Même s'il a des limites et des imperfections, il offre du jamais vu auparavant et introduit une vraie rupture. Deuxièmement, la culture Apple tout entière se retrouve incarnée dans ce produit : design, ergonomie, facilité d'usage, aspect intuitif, tout ce qui a fait la force d'Apple est au rendez-vous. « Nous pensons que nous sommes sur terre pour faire des produits formidables, et cela ne change pas », a bien résumé Steve Jobs. Depuis ses débuts, Apple s'est illustré par des produits très soignés, dans le fonctionnement comme dans l'esthétique, qui lui ont permis de faire accepter des prix comparativement élevés. L'iPhone, fin et lisse comme un galet, avec un seul bouton sur la coque, n'y déroge pas. Il séduit par son design épuré et son écran tactile qui permet une navigation ultra-simple avec des icônes de couleur. Troisièmement, il faut aussi compter avec la force de la marque Apple, dotée d'un très fort capital sympathie et porteuse de valeurs positives. Résultat, même quand GreenPeace a mené campagne contre l'iPhone, accusé de renfermer

des substances dangereuses, l'effet est resté limité alors même que les enjeux environnementaux sont de plus en plus prégnants dans les actes d'achat des consommateurs. Enfin le succès de l'iPhone, c'est aussi le génie marketing de Steve Jobs : en créant l'« AppStore », cette plate-forme qui permet de télécharger une foule de petites applications gratuites ou payantes, l'utilisateur personnalise son « mobile »… ce qui l'incite à rester fidèle à la marque. Un vrai changement dans un marché où les consommateurs changent en moyenne de mobile, sans se préoccuper du fabricant, tous les dix-huit mois.

Avec ce téléphone que les clients s'arrachent, Apple va réussir un véritable tour de force. Il va renverser à son avantage la relation fabricant-opérateur. Ce que jamais aucun fabricant depuis des décennies n'est parvenu à faire. Là où d'habitude les fabricants se battent férocement pour être référencés chez un opérateur, Apple lui sélectionne les opérateurs qui pourront le distribuer. Dans chaque pays, Apple négocie un contrat d'exclusivité avec l'opérateur de son choix : aux États-Unis c'est ATT qui décroche le jackpot, Orange en France, T-Mobile en Allemagne, O_2 en Grande-Bretagne etc. « Les opérateurs se sont livrés une véritable bataille pour décrocher l'exclusivité de l'iPhone. Car ce produit a une telle force d'attractivité qu'il permet de conquérir de nouveaux clients sur les concurrents. C'est typiquement le produit que l'on préfère voir chez soi que chez le concurrent », explique Stéphane Dubreuil, du cabinet Sia Conseil. « La «vraie révolution» de l'iPhone est que pour la première fois un fabricant de téléphone court-circuite l'opérateur et établit un contact direct avec le client », poursuit-il.

Alors que les opérateurs se pressent à sa porte, Apple a alors toute latitude pour leur imposer ses conditions. C'est ainsi qu'il obtient des opérateurs qu'ils lui reversent, en plus du prix d'achat du téléphone, des royalties pouvant aller jusqu'à un tiers des recettes d'abonnements. Une loi que jamais aucun fabricant n'était jusqu'alors parvenu à imposer aux opérateurs.

Cependant, ce système, qui va à l'encontre de toutes les habitudes du marché, va faire long feu. En France, Orange, qui bénéficiait d'une exclusivité de cinq ans, a vu cette dernière cassée le 17 décembre 2008 par le Conseil de la concurrence, une décision confirmée début février par la cour d'appel de Paris. Résultat, Orange qui commercialise l'iPhone en France depuis novembre 2007, est rejoint le 8 avril

2009 par SFR et le 29 avril 2009 par Bouygues Telecom. Du coup, avec la fin de l'exclusivité, le reversement de royalties s'arrête. Ces seize mois d'avance ont cependant permis à Orange de vendre un million d'iPhone avant l'arrivée de ses concurrents et à Apple de rentabiliser largement ses investissements !

Pris de vitesse par ce déferlement, les concurrents tentent de réagir. Mais pour l'heure aucun constructeur traditionnel de téléphone ne semble vraiment avoir trouvé la parade à Apple. Le géant finlandais Nokia, leader mondial des téléphones mobiles avec 468 millions de terminaux vendus en 2008, réplique avec notamment son téléphone N97 et sa propre boutique d'applications « OviStore », lancé le 26 mai 2009. Le père du BlackBerry, le Canadien Research in Motion (RIM), résiste bien : il est parvenu à vendre plus de BlackBerry Curve qu'Apple n'a écoulé d'iPhone aux États-Unis au premier trimestre 2009, selon une étude du cabinet de marketing NPD. Plusieurs fabricants à l'instar du Taïwanais HTC lancent des « GooglePhone », c'est-à-dire des téléphones dotés du système d'exploitation Androïd développé par Google. Palm essaie de revenir dans le jeu avec son modèle « Pré ». Mais il va falloir compter aussi avec l'arrivée de nouveaux concurrents issus, comme Apple, du monde de l'informatique : les fabricants d'ordinateurs de HP à Dell, en passant par Toshiba, Asus, ou Acer, annoncent tous la sortie de *smartphones* grand public.

Mais Apple est bien décidé à garder son avance. Le 8 juin 2009, il a lancé son nouvel iPhone 3GS, l'iPhone le plus rapide et le plus puissant jamais conçu. Cette nouvelle version comporte de nombreuses nouveautés dont une rapidité et une puissance accrues (jusqu'à deux fois plus rapide que l'iPhone 3G), une autonomie supérieure, un appareil autofocus haute qualité, un enregistreur vidéo simple d'utilisation et des commandes vocales mains libres. Redoublement de la bataille en perspective ! ■

Marie-Cécile Renault

6
Assimil : le discours de la méthode

La problématique

Face à l'ampleur des besoins, le marché de l'édition de méthodes de langues devient de plus en plus concurrentiel. Plusieurs dizaines de références coexistent désormais.

Le plan d'action

Innover avec des nouveaux supports liés aux évolutions technologiques, sans pour autant renier la philosophie de la méthode, fondée sur l'assimilation intuitive.

Les résultats

Plus de 37 millions de méthodes se sont vendues à travers le monde depuis le début de cette aventure familiale. Assimil s'oriente désormais vers le tout numérique.

My tailor is rich : cette petite phrase a fait le tour du monde. Elle introduisait la première méthode Assimil, *L'Anglais sans peine*, parue en 1929. En quelques mots, la double dimension de la méthode – volonté pédagogique plus esprit ludique – s'imposait à tous. Une démarche qui a fourni la preuve de son efficacité : depuis l'origine, ce sont quelque 37 millions de méthodes qui ont été vendues, via un catalogue d'une centaine de langues et des filiales dans de nombreux pays. Cette PME familiale – la troisième génération est désormais aux commandes – affiche 6,6 millions d'euros de chiffre d'affaires et compte une quarantaine de salariés, à l'exception des auteurs. Sa trajectoire est révélatrice d'un marché en pleine évolu-

tion technologique – plusieurs supports coexistent désormais pour apprendre des langues étrangères – et dont la finalité n'a jamais été aussi importante : aujourd'hui, que ce soit pour réussir ses études, progresser sur le plan professionnel ou encore voyager dans de bonnes conditions, la maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères s'avère indispensable. C'est un changement considérable par rapport à une époque même récente.

Assimil, qui fête cette année ses quatre-vingts ans, a évidemment suivi pendant toute cette période l'avancée technologique. Après les cassettes audio des débuts (en soutien d'un ouvrage), l'entreprise s'est convertie au CD, CD-Rom, MP3 et travaille désormais sur le tout numérique. « L'idée étant, quel que soit le support, de pouvoir travailler efficacement. Mais si nous sommes toujours là, c'est aussi parce que nous n'avons pas attendu les bras croisés que de nouveaux procédés se développent. Au contraire, nous avons sans arrêt cherché à avoir un coup d'avance en développant des solutions susceptibles de faire évoluer nos logiciels éducatifs », souligne Yannick Chérel, l'actuel président, qui a pris le relais de son père Jean-Loup, qui lui-même avait succédé à Alphonse, le grand-père.

Les outils se renouvellent donc, mais la philosophie d'Assimil reste la même. Élaborée par Alphonse Chérel, elle réside dans le principe de l'assimilation intuitive (perception tour à tour des sons, des mots et des associations de mots) dans le cadre d'un auto-apprentissage et d'une courte leçon chaque jour. Une marque déposée, parfois copiée, voire plagiée, mais jamais égalée. Pendant longtemps, l'enseignement traditionnel s'est volontiers insurgé contre la méthode. « Effectivement, notre pratique ne fait pas appel aux mêmes éléments. Les professeurs de langues, dans le cadre de l'Éducation nationale, accorderont une place beaucoup plus soutenue à la grammaire », poursuit Yannick Chérel. Toutefois, au fil des ans, les relations se sont normalisées : les enseignants reconnaissent aujourd'hui beaucoup mieux le rôle efficace joué par Assimil. Certains d'entre eux l'ont d'ailleurs expérimenté concrètement. « Sommes-nous une béquille, un soutien, un outil complémentaire… À dire vrai, peu importe. L'essentiel, dans un monde où la maîtrise des langues étrangères devient de plus en plus précieuse, consiste à prodiguer une vraie valeur ajoutée. C'est notre cas », note Yannick Chérel.

Si l'antagonisme avec le corps enseignant a perdu en intensité, c'est aussi parce que la variété des populations se révèle complémentaire. En réalité, même si les jeunes générations ont largement contribué au succès d'Assimil, il n'y a pas un, mais plusieurs segments de clientèle pour la méthode. En moyenne, les consommateurs s'inscrivent dans la tranche 20-40 ans. Quelque 70 % sont motivés par un objectif de connaissance, 20 % par un impératif professionnel et 10 % par un but culturel. Cet enseignement se nourrit beaucoup de son aspect pratique : il suffit d'être disponible vingt minutes par jour. Qui plus est, avec les nouveaux supports (MP3 en particulier), on peut parfaitement profiter des bienfaits de la méthode en étant itinérant, dans les transports par exemple. Ce qui ne change pas en revanche, c'est son caractère exigeant. Travailler toujours implique en effet d'être motivé sachant que, pour la méthode Assimil comme pour la gymnastique, rien ne vaut la régularité. En revanche, si on procède par à-coup, difficile de progresser.

Le prix également joue un rôle attractif : 69,90 euros pour une méthode, cela reste à la portée de toutes les bourses. Du côté de l'éditeur, le tirage initial est de 3 000 exemplaires. Il faut de trois à quatre ans à Assimil pour concevoir un produit, parfois plus quand il s'agit de langues rares. Les titres existants sont régulièrement réactualisés. Parmi les dernières parutions, le tahitien, le yiddish ou encore le catalan. Certaines langues sont rentabilisées immédiatement, d'autres prennent un peu plus de temps. Parmi les succès de ces dernières, le ch'timi s'était vendu à 50 000 exemplaires avant que la sortie du film de Dany Boon ne lui redonne un petit coup de fouet : 80 000 à l'arrivée. En tout, la production d'Assimil s'écoule à 60 % à destination de la France et à 40 % hors de l'Hexagone, dans précisément quatre-vingt-cinq pays. Ce qui fait d'Assimil un éditeur véritablement international. Au passage, Yannick Chérel souligne que les lacunes spontanément accolées aux Français quand il s'agit de langues étrangères méritent d'être nuancées. « Il y a aujourd'hui une vraie curiosité pour apprendre ou se perfectionner. Nous cherchons évidemment à l'encourager. »

Même si la marque Assimil affiche un très fort taux de notoriété, elle n'est évidemment pas la seule sur la place. Face à la nécessité pour tous types de personnes de posséder une ou plusieurs langues étrangères, de nombreux acteurs se sont portés sur ce marché : en marge des éditeurs, on recense aussi des groupes informatiques et des

entreprises de haute technologie, chacun cherchant à concevoir des produits toujours plus performants, aussi bien en termes de prix que de contenu éditorial. Voilà pourquoi Assimil, non content d'étoffer son catalogue et de travailler sur de nouveaux supports, a également augmenté son offre éditoriale : Assimil Langue de poche (des guides de conversation) ou encore Assimil Jeunesse, pour familiariser les plus jeunes à un éventail de langue. Assimil propose encore une offre en matière de *e-learning*, qui s'est considérablement développée au cours des dernières années. Cette volonté de diversification, Assimil ne l'a pas toujours eue. Mais il est vrai aussi que la concurrence pouvait l'inciter à se reposer sur ses acquis. Une période définitivement révolue.

Tout au long de cette année 2009, Assimil fête ses quatre-vingts ans. Pas question pour autant de procéder à de grandes manœuvres en termes de communication. Il est vrai que par le passé, les quelques tentatives (affichage, radio…) ne se sont jamais révélées très concluantes. « Notre meilleure arme, c'est le bouche à oreille », termine Yannick Chérel, arrivé à la tête de l'entreprise alors que son parcours, du moins au départ, ne l'y prédestinait pas. Combien de temps Assimil restera-t-elle une aventure familiale ? À intervalles réguliers, la société a fait l'objet d'offres de rachat. Mais jusqu'à preuve du contraire, le chemin parcouru depuis 1929 encourage fermement à garder le cap. ■

Frédéric de Monicault

7
Asus lance la mode des mini-ordinateurs portables

La problématique

Assembleur pour le compte des grandes marques occidentales et fabricant de composants informatiques à la fin des années 1990, le groupe doit se démarquer pour exister et imposer sa propre marque auprès du grand public.

Le plan d'action

Lancer des mini-ordinateurs portables ultra-légers dont la performance est limitée, mais de bonne qualité. Cibler les bonnes spécifications techniques, pour les bon usages, au bon prix (bénéficier de sa notoriété auprès des spécialistes).

Les résultats

Asus a lancé une mode, celle des « mini-portables », aussi appelés *netbooks*, qui bat désormais son plein. Le marché est en pleine croissance. Mais tous les constructeurs se sont engouffrés sur ce nouvel Eldorado et Asus doit continuer à innover pour maintenir son avance.

Apple et Microsoft ont tous deux été créés dans les années soixante-dix par deux étudiants dans un garage américain. AsusTek, lui, a été créé en 1989 par quatre ingénieurs dans un café taïwanais. Tout semble les opposer : les premiers sont des marques mondiales, glamours, très grands publics. AsusTek, plus connu sous son diminutif d'Asus, très techno et dont la qualité est reconnue des spécialistes, n'a pas l'aura des deux autres. Pourtant de chaque côté du Pacifique, ces groupes ont, chacun à leur manière, inventé une nouvelle façon d'utiliser l'informatique et de concevoir les ordinateurs.

Si Apple et Microsoft ont façonné l'ère de l'ordinateur personnel, Asus – qui doit son nom à Pegasus, le cheval ailé symbole de réussite et de renouveau dans la mythologie grecque – a lancé la mode des *netbooks*, ces mini-ordinateurs portables très légers (moins d'1 kg) servant essentiellement à se connecter à Internet. Exit la traditionnelle course au disque dur toujours plus important et au CPU toujours plus puissant. Exit aussi les logiciels lourds et gourmands en ressource. Le *netbook* ou « mini-PC » met la priorité sur le poids plume, l'encombrement minimal et la connectivité. Un virage à 180 ° lié à l'émergence de nouveaux usages : désormais l'utilisateur veut certes taper quelques textes, mais surtout se connecter à Internet dans le train, au café, au jardin ou dans sa maison secondaire… Le concept du mini-PC est de fournir un outil de communication complémentaire, abordable, que l'on peut transporter partout et qui permet d'accéder très rapidement (quinze secondes au démarrage) à ses mails, à la messagerie instantanée, aux réseaux sociaux. La réponse est adaptée car, d'une part le *netbook* est léger et facile à transporter puisqu'il se glisse dans un sac à main et, d'autre part, les équipementiers télécoms s'associent aux fabricants, suivant un modèle initié par Asus et SFR, pour intégrer des clés USB permettant de se connecter à Internet via leur réseau mobile « 3G ».

Le « EeePc » lancé par Asus en octobre 2007 est le produit phare de cette révolution. Son lancement en partenariat avec un opérateur télécom, a lieu en première mondiale… en France avec SFR en janvier 2008 ! Petit, ultra-léger (920 g), équipé d'un écran de 10 pouces, 9 pouces ou de 7 pouces au choix, doté d'une autonomie importante (jusqu'à dix heures), cet ultra-compact, il se glisse très facilement dans un sac. Ses trois ports USB, sa connectivité WiFi et la livraison en standard de la suite bureautique Microsoft Works en font le parfait allié de ceux qui veulent surfer sur Internet, travailler ou consulter et modifier des pièces jointes en mobilité. Son temps de démarrage est ultra-rapide pour une utilisation quasi instantanée. Il bénéficie généralement d'un disque dur de 160 Go. Le succès est immédiat. Fin août 2008, Orange se lançait dans la bataille avec un produit concurrent, l'Akoya Mini du fabricant allemand Medion. Réponse immédiate de SFR qui réagit en lançant le EeePC 3G + intégré : plus besoin de clé Internet, celle-ci est directement incluse dans l'ordinateur. Quant à Bouygues Telecom, il est lui aussi entré dans la danse en novembre avec l'IdeaPad du Chinois Lenovo, auquel s'est ajouté le NC10 de Samsung.

Résultat, alors que les ventes mondiales d'ordinateurs enregistrent le plus fort déclin de leur histoire, les mini-PC continuent à surfer sur leur succès. En un an, Asus a vendu 5 millions d'EeePC dans le monde et donné des idées à la plupart des autres fabricants. Il devrait s'en vendre 21 millions en 2009. Près du double de l'année précédente. Plus qu'une simple mode, Asus a créé une tendance de fond sur laquelle tous les constructeurs se sont depuis engagés de Dell à HP en passant par Sony. Le bras de fer est direct avec son compatriote Acer, qui a dévoilé en juin 2008 son mini-PC, l'« Aspire One ».

Pourtant le fait de lancer des produits légers, moins puissants et moins chers n'est pas une idée neuve. D'autres, et non des moindres, s'y étaient risqués avant Asus avec des résultats mitigés, d'Oracle avec les *network computers* au milieu des années 1990, à Nicholas Negroponte et son projet d'ordinateur à cent dollars dans les années 2000. Pourquoi Asus a-t-il réussi là où d'autres ont échoué ? On peut évoquer trois raisons essentielles.

Première clé de la réussite : un vrai savoir-faire qui se traduit par des produits de qualité. Asus n'est pas un novice. Avant de lancer l'EeePC, Asus a été pendant vingt ans assembleur informatique pour de grandes marques. Ainsi, en 2004, il a produit 4,8 millions de PC, dont 2 millions en OEM pour ses clients. Il fabrique de nombreux composants et périphériques pour tous les constructeurs de la planète. Ainsi, en 2006, Asus a vendu près de 55 millions de cartes mères, c'est-à-dire qu'un PC de bureau sur trois dans le monde est équipé d'une carte mère Asus. Si on les alignait côte à côte, la longueur totalisée serait plus longue que la distance entre New York et San Francisco. Au-delà du développement de technologies d'avant-garde, les ingénieurs d'Asus portent une attention toute particulière à l'amélioration et l'optimisation de détails généralement mis de côtés par les autres constructeurs, et pourtant essentiels, tels les interférences électromagnétiques (EMI) et les propriétés thermiques ou acoustiques.

Deuxième clé de la réussite : un bon *time to market*. Asus arrive sur le marché avec un produit léger servant essentiellement à se connecter à Internet, précisément au moment où les opérateurs télécoms qui ont massivement investi dans leurs réseaux lancent leurs clés 3G de connection à l'Internet mobile. Asus a précisément le terminal qui correspond à ce nouvel usage. En France, l'accord avec SFR dope les ventes d'Asus en lui permettant de bénéficier de la force de frappe du numéro deux fran-

çais du téléphone mobile : réseau de boutiques, campagnes de communication, « réassurance » de la marque SFR auprès des clients. Surtout, SFR accorde une subvention de 100 euros sur l'achat d'un EeePC à tout consommateur qui achète en même temps une clé 3G et un forfait SFR.

Troisième clé de la réussite : Asus est en phase avec les attentes des consommateurs. « C'est à la technologie de s'adapter à nos modes de vie, et non l'inverse, à tous les périphériques ou dispositifs de savoir communiquer entre eux de manière totalement transparente, où que vous soyez et quand vous le voulez », aime à expliquer Jonney Shih, président d'Asus, pour définir la culture de l'entreprise. Si les consommateurs plébiscitent le poids plume et l'encombrement minimum des *netbooks*, ils apprécient aussi leurs prix attractifs, entre 300 et 400 euros. Du coup, certains commentateurs ont affirmé un peu facilement qu'Asus avec le EeePc surfait sur l'effet « Logan ». Pourtant l'EeePC n'est pas un produit *low cost* : il propose les bonnes spécifications techniques pour les bons usages au bon prix. Asus n'est pas *low cost* comparé à certaines marques qui proposent des PC 15 ou 17 pouces à 499 euros, voire 399 euros. En fait, Asus surfe plutôt sur l'effet « scooter ». Alors que la Logan remplace la voiture traditionnelle car elle offre les mêmes usages ; le scooter vient en revanche compléter l'usage de la voiture. De même que le scooter est utilisé pour la ville en plus de la voiture qui reste privilégiée pour les longs trajets, le EeePc est utilisé en mobilité tandis que le PC traditionnel reste privilégié pour le jeu, le multimédia, le stockage des données.

Asus a gagné son pari. Il est passé de l'arrière-boutique à la devanture. Le succès de l'EeePC lui a apporté une reconnaissance internationale auprès du grand public. Longtemps fabricant de composants très prisé des spécialistes informatiques et sous-traitant pour les grandes marques occidentales, il est devenu une marque internationale entrée dans le cercle fermé du top cinq mondial. En 2009, Asus se classe au rang de troisième constructeur en Europe et de numéro cinq dans le monde. Et le groupe entend bien ne pas s'arrêter là. Il continue à innover avec des produits tels que le EeePC S101 aussi fin qu'un magazine, le EeePC 1008 HA au confort et l'ergonomie renforcés ou encore le Eee Keyboard PC, un clavier sans fil qui se connecte à n'importe quel écran… Car Jonney Shih a bien l'intention de hisser le groupe de Taï-Peï au rang de troisième constructeur mondial. ■

Marie-Cécile Renault

8
Le Chat montre patte verte sur le marché des lessives

La problématique

Sur un marché des lessives extrêmement concurrentiel et saturé, comment surfer sur la vague écologique sans faire de compromis sur l'efficacité de lavage ?

Le plan d'action

Capitaliser sur l'histoire et l'image de naturalité de la marque historique, Le Chat, pour lancer une gamme résolument verte, alliant démarche environnementale et promesse de performance.

Les résultats

Six mois après son lancement, Eco Efficacité a séduit 500 000 consommateurs. Une version tablettes a donc été mise sur le marché fin mai pour compléter la gamme.

Le marché des lessives est arrivé à maturité ? Raison de plus pour innover, répondent en chœur les lessiviers qui rivalisent en lancements de produits et autres campagnes marketing chocs depuis le début de l'année. Il est vrai que la relance s'impose dans cette industrie d'un peu plus de 1,1 milliard d'euros de ventes annuelles. L'année 2008 n'a pas été bonne du tout pour les différentes marques du secteur, avec un repli des volumes et du chiffre d'affaires de l'ordre de 6 %. « Selon les années, ce marché des lessives, où la pénétration est aujourd'hui saturée puisque tout le monde achète nos produits, évolue dans une fourchette de – 2 % à + 2 % de croissance, observe Yvan Bonneton, directeur marketing détergents et produits d'entretien chez

Henkel. Les résultats de 2008 s'expliquent par les fortes promotions intervenues au second semestre 2007, qui avaient entraîné un phénomène de stockages des produits dans les foyers. Au premier semestre 2008, il y a eu beaucoup moins de promotions, donc une chute d'activité. C'est ce même phénomène qui explique qu'aujourd'hui le marché soit en hausse de 2,6 % ». Les habitudes de consommation ont aussi quelque peu modifié la donne : en période de crise et de tensions sur le pouvoir d'achat, on prend le pli de réduire les doses utilisées, d'espacer les lessives ou de charger davantage les machines… En un mot, on fait plus attention, ce qui n'arrange guère les affaires des Procter & Gamble (34 % de part de marché et leader en France avec Ariel ou Dash), Unilever (marques Skip, Omo ou Persil), Henkel (24,5 % de part de marché avec Le Chat ou Super Croix) ou encore les marques distributeurs qui s'arrogent désormais 11,5 % du marché.

Comment dès lors inciter les foyers à acheter une lessive plutôt qu'une autre et à privilégier telle ou telle marque ? C'est tout l'enjeu de la bataille marketing en cours, avec en toile de fond des préoccupations écologiques et environnementales fortes. La guerre des lessives, les opérateurs du marché connaissent : ils ont déjà livré celle des tablettes ou encore celle des unidoses liquides. « Nous assistons à trois grands phénomènes de consommation qui nous obligent à apporter des réponses claires à nos clients si nous ne voulons pas être distancés, ajoute-t-il. Il y a un vrai recentrage sur les lessives liquides qui représentent 50 % du marché contre 16,5 % en 1998. Parallèlement les poudres sont en baisse avec 23,7 % de part contre plus de 54 % il y a dix ans. Enfin il y a l'émergence du phénomène de la concentration dans les produits, c'est plus pratique. Sur le marché des lessives, la première attente des consommateurs a longtemps été l'efficacité du lavage. C'était la chasse gardée des lessives en poudre. Le débat s'est déplacé aujourd'hui sur le terrain du bénéfice émotionnel, du respect de la peau et du parfum, car l'efficacité est censée être acquise par l'ensemble des marques. Cette évolution fait le jeu des formes liquides », analyse Yvan Bonneton. De l'aveu des professionnels, c'est donc sur ce terrain des lessives liquides concentrées que s'inscrira la prochaine bataille, avec un fort contenu écologique et environnemental et le plaisir d'utilisation.

Le Chat entend bien gagner cette bataille des lessives vertes. La marque historique et plus que centenaire du géant allemand des produits ménagers estime qu'elle a pleinement sa légitimité sur ce

terrain. « Cela fait cent trente ans chez Henkel que nous nous inscrivons dans une démarche de développement durable », martèle-t-il, preuves à l'appui. Le savon de Marseille, c'est lui ; la première lessive sans phosphates proposée aux consommatrices en 1989 – un concept révolutionnaire à l'époque qui casse complètement les codes de consommation –, c'est encore lui ; la marque recommandée par les pédiatres pour entretenir le linge des tout petits et protéger leur peau, c'est toujours Le Chat. Alors c'est décidé, en pleine vague écologique, Le Chat part à la conquête des foyers français pour prêcher la bonne parole sur les lessives vertes au côté des Écovert et autres Arbre Vert.

Le bras armé de cette croisade a pour nom la gamme Eco Efficacité. « Nous avons fait le choix d'un développement complet, avec l'écologie au cœur du cycle du produit, prévient Yvan Bonneton. Nous avons commencé les premières livraisons fin octobre 2008 et la communication a démarré en janvier de cette année ». La promesse de cette nouvelle gamme ? « Une lessive écologique sans compromis sur l'efficacité », souligne le géant allemand.

« C'est clairement tout l'enjeu de ces lessives vertes qui ne sont adoptées que par 9,5 % des foyers, souligne le directeur marketing détergents et produits d'entretien d'Henkel. S'ils ne sont pas convaincus de l'efficacité de leur lessive, les consommateurs n'hésiteront pas à augmenter la température de lavage, à relaver le linge ou à mettre davantage de doses, ce qui d'un point de vue environnemental réduit l'intérêt du produit de lavage ». Quelles sont donc les promesses d'Eco Efficacité ?

Une dimension véritablement écologique d'abord dans la mesure où cette formule intègre 100 % de tensio-actifs d'origine végétale et entièrement biodégradables, pour une formule biodégradable dans son ensemble à 97,5 %. « Les tensio-actifs représentent 40 % de notre formule et sont élaborés à partir d'huile de cœur de palme certifiée », insiste Yvan Bonneton. L'emballage de l'éco-pack de 1,5 litre a été conçu pour la première fois avec un quart de plastique recyclé (RPET), ce qui est nouveau dans ce domaine. Dans le cycle de production, par ailleurs, et pour réduire l'impact de CO_2 via les transports entre les différentes phases de fabrication, l'ensemble des processus a été centralisé : l'élaboration de la formule, le soufflage des bouteilles et leur remplissage se déroulent sur le site du groupe de Nemours en Seine-et-Marne, qui emploie 143 personnes et qui assure la production pour

les marchés français et belge. Cette organisation s'intègre plus largement dans la stratégie d'Henkel qui, à l'échelon mondial, s'est engagé à réduire en cinq ans de 15 % sa consommation d'énergie, de 10 % celle d'eau et de 10 % la production de déchets.

« C'est logiquement sur l'utilisation de la lessive que l'impact environnemental de notre gamme verte est le plus fort puisque notre produit est efficace dès 20 °C, ce qui permet de réduire les consommations en électricité », insiste Yvan Bonneton. Les chiffres sont là : une lessive à 30 °C consomme 60 % d'électricité de moins qu'une lessive à 40 °C et sept fois moins qu'à 95 °C. Par ailleurs, un cycle court consomme près de 28 % d'eau en moins qu'un cycle long.

Ces différents arguments sont-ils de nature à faire pencher les consommateurs vers la lessive verte de Le Chat qui a été lancée en flacon de 3 l et en éco-pack de 1,5 l ? « 500 000 personnes nous ont déjà achetés, ce qui représente 1 % du marché. Parmi elles, 70 % sont de nouveaux consommateurs », souligne le responsable marketing. Résultat : depuis le 20 mai, une version Eco Efficacité en tablettes est sur le marché. « Nous avons la volonté de faire sortir l'écologie de sa niche. Le mouvement semble d'ailleurs engagé puisque le segment des lessives écologiques qui pesait moins de 4 % avant l'arrivée de Le Chat Eco Efficacité est aujourd'hui à près de 6 % », remarque Yvan Bonneton. Il compte sur l'image de la marque Le Chat associant respect de l'environnement, respect de la peau et efficacité du lavage pour faire avancer les choses. Une campagne de communication active soutient d'ailleurs cette démarche (Le Chat a notamment parrainé cet été l'émission de TF1, « Une maison pour l'avenir »). ■

Christine Lagoutte

9
Comment Converse a fait rebondir sa basket

La problématique

Dans les années 1990, Converse, la marque américaine de chaussures de sport plus que centenaire, traverse un passage à vide. Elle a du mal à résister face à Nike ou Adidas qui conçoivent des chaussures de sport très techniques et plus performantes. Financièrement, l'entreprise est au bord de la faillite.

Le plan d'action

Surfant sur la vague du vintage, la marque se repositionne comme article *fashion*, modifie son réseau de distribution, mise sur les célébrités comme au temps de son heure de gloire, sort des séries limitées, multiplie les nouveaux modèles de sa basket fétiche « All Star » avec des couleurs et des matières différentes.

Les résultats

Rachetée par Nike 305 millions de dollars en 2003, Converse est porté par une forte croissance des ventes tant aux États-Unis qu'à l'étranger. Distribuée dans 160 pays, la marque a vendu plus de 750 millions de paires de chaussures. Idole de plusieurs générations, elle est devenue un *must have* tant chez les *teenagers* que chez leurs parents.

Prenez une classe de collège. Comptez le nombre d'élèves chaussés de baskets Converse hautes ou basses, blanches ou de couleur, en cuir ou en toile. Plus de la moitié ? Non, vous ne vous êtes pas trompés. Après un grand passage à vide dans les années 1990, la marque est revenue en fanfare et s'est désormais imposée comme un *must have* dans la panoplie des collégiens au même titre que le sac à dos EastPak ou le sweat-shirt Abercrombie. Dans une scène de son film *Marie-Antoinette* sorti au cinéma fin 2006, Sofia Coppola a même créé volontairement un anachronisme en dévoilant une paire de « All Star » dans la garde-robe de la jeune reine. Une manière de montrer que Marie-Antoinette est une jeune fille d'aujourd'hui !

Pourtant la marque Converse a bien failli disparaître à la fin des années 1990. Alors comment s'explique ce retour en grâce explosif ? Comment à l'heure de la high-tech, des semelles respirantes et des nouveaux matériaux, Converse a-t-il réussi à faire d'une chaussure de sport basique, en grosse toile et semelle de caoutchouc, avec ses lacets croisés et son gros bout arrondi en plastique blanc, une véritable idole des jeunes ?

Quand le Marquis M. Converse crée la société Converse Rubber Shoe à Malden, Massachusetts, en 1908, il ne pensait vraiment pas qu'il allait fabriquer une icône américaine. Créées en 1908, les Converse All Star deviennent populaires lorsque Chuck Taylor, célèbre basketteur en NBA, les porte durant ses matchs. Les Converse All Star deviennent ensuite les « Chuck Taylor All Stars », lorsque le joueur de basket-ball en question met sa signature sur le logo en 1923.

Pendant la Seconde Guerre mondiale, Converse fournit les chaussures de l'armée américaine. Dans les années cinquante, elle est un symbole de la culture émergente qui associe la mode, la musique et la culture jeune aux icônes rebelles du cinéma et du rock'n roll. Elle prend place dans la panoplie blue-jean t-shirt et Perfecto de tous les fans de James Dean, qui ne quitte pas ses Converse sur le tournage de *La Fureur de vivre*. Dans les années 1960 et 1970, la All Star devient la coqueluche des stars du cinéma et du rock. C'est à travers des icônes comme Elvis, les Beatles, les Ramones, les Sex Pistols ou encore Billie Joe Armstrong que Converse célèbre le rock sous toutes ses formes : punk, grunge ou encore pop. Le mouvement hippie récupère la célèbre basket dans les années 1960, puis le mouvement punk dans les années 1970 en fait un symbole de rébellion. Dans les années 1980 et 1990, la chaussure Chuck Taylor All Star continue de régner sur la culture populaire, les personnages les plus célèbres du monde artistique l'adoptent ainsi qu'une quantité innombrable de groupes. Mike Jagger s'est même marié en Converse. En 1984, les Converse All Star sont le principal sponsor des Jeux Olympiques.

Le dernier mouvement à s'emparer de la marque est le grunge, dans les années 1990, principalement sous l'impulsion de Kurt Cobain et de son groupe Nirvana. Mais à la fin des années 1990 et début des années 2000, aucun mouvement ne vient relancer la marque.

C'est la panne. Converse perd du terrain face à la montée de Nike, Reebok, et autres Puma ou Adidas. Les clients se détournent au profit de modèles plus sophistiqués, plus volumineux. En 2001, Converse est placée sous le chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites et croule sous 226 millions de dollars de dettes. Son titre vaut moins de un dollar en Bourse. La griffe à l'étoile, née en 1908, moribonde est sur le point de disparaître. L'entreprise est reprise 125 millions d'euros par le fonds américain Footwear Acquisition, mais le rétablissement attendu ne vient pas.

Finalement, c'est son concurrent Nike, principal artisan de sa chute, qui rachète Converse en 2003. À compter de cette date les ventes remontent en flèche. En France, le groupe Royer a racheté la licence Converse en 2001 avec un flair prémonitoire. Le groupe breton, basé à Fougères, reste le distributeur exclusif de la marque dans l'Hexagone. Nike lui a laissé les mains libres. Bien lui en a pris car la France est aujourd'hui le deuxième marché de Converse derrière les États-Unis.

Ce spectaculaire retour en grâce de la marque tient à quatre éléments principaux.

Premièrement, Converse a bénéficié de la force de frappe commerciale de Nike qui réalisait en 2002, à la veille du rachat, un chiffre d'affaires de 9,9 milliards de dollars contre seulement 200 millions pour Converse. La stratégie de développement du groupe Nike en dehors de sa propre marque consiste « à identifier des marques fortes ayant une très bonne équipe de direction dont Nike peut directement épauler la croissance », avait expliqué Tom Clark, président du département de développement de Nike lors de l'acquisition. Effectivement, Nike, grâce à sa puissance commerciale et son réseau de distribution à travers le monde, fait de Converse, une nouvelle marque forte sur l'échiquier mondial. Converse accède au réseau de distribution du géant américain. Près de 12 000 magasins dans le monde (dans 150 pays) vendent ses produits, hors de la grande distribution qui est soigneusement évitée. La marque sort des magasins de sport où elle ne peut pas lutter pour se concentrer sur les boutiques tendances et les « jeaneries ».

Deuxièmement, Converse développe sa gamme de modèles. Rajeunies et relookées, les Converse All Star s'adaptent à tous les styles

et chaussent aussi bien la gente masculine que féminine, sans oublier les enfants.

Troisièmement, Converse met au point un marketing ciblé auprès des stars, celles-là même qui ont assuré son succès lors de ses heures de gloire. Efficacité garantie. Partout on peut voir des célébrités porter des Converse. En France, la chanteuse Jane Birkin est devenue l'égérie de la marque.

Quatrièmement, Converse cherche à renouer avec son ADN musical et à se rapprocher des consommateurs en les associant à des événements. Par exemple, en France, Converse s'est associé pour l'été 2009 avec cinq des plus importants festivals, de Solidays aux Eurockéennes, en passant par les Vieilles Charrues, la Route du Rock et Rock en Seine. Un bus américain customisé, et conçu pour l'évènement, permettra au Converse Rock Tour d'aller rencontrer les 575 000 festivaliers de ces spots musicaux pour être toujours au plus près du son, de la scène et du public. Un dispositif de communication est à cette occasion spécialement construit autour du bus, icône rock par excellence, afin de faire découvrir ou redécouvrir la marque. Les festivaliers pourront admirer les collaborations musicales de Converse via une exposition des modèles Chuck Taylor All Star, relookées d'après les légendes du rock : The Who, Pink Floyd, AC/DC et Metallica.

Alors que la marque a fêté ses cent ans en 2008, elle ne s'est jamais aussi bien portée. Elle a enregistré un chiffre d'affaires de 729 millions de dollars en 2008 en hausse de 29 % sur l'année précédente, portée par une forte demande tant aux États-Unis qu'à l'international. En France, la marque a vendu 4 millions de paires de basket en 2008. Revers de la médaille, la marque doit se battre contre la contrefaçon. Ainsi Converse arrivait en trente-troisième position des marques les plus touchées en 2008, dans un bilan sur la contrefaçon réalisé par le marchand en ligne PriceMinister. ■

Marie-Cécile Renault

10
Coriolis : la croissance super facilis

La problématique

Comment se faire un nom et une place dans l'univers impitoyable des solutions de téléphonie lorsqu'on est un groupe indépendant ?

Le plan d'action

Capitaliser sur des forfaits mobiles simples et innover sur des segments peu défrichés avant tous les autres.

Les résultats

Coriolis fête ses 20 ans avec 400 millions d'euros de chiffre d'affaires, une croissance ininterrompue et des ambitions encore plus grandes pour l'avenir.

Bel anniversaire pour Coriolis Télécom. L'opérateur mobile virtuel a profité de souffler ses vingt bougies pour lancer un pavé dans la mare (un de plus dans l'histoire de ce pionnier des communications mobiles) : cette fois il s'agit d'un forfait incluant l'usage illimité, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, des appels vers tous les opérateurs en métropole, des SMS et d'Internet sur mobile.

Une première en France sur ce marché ultra-concurrentiel, où la moindre innovation est scrutée – avant d'être copiée par les autres opérateurs. Coriolis Télécom qui loue le réseau SFR (il achète en fait des minutes de communication qu'il revend ensuite à ses clients) a

baptisé sa nouvelle offre « Topissime ». Attention toutefois, cet illimité est malgré tout limité et les bavards les plus impénitents devront quand même surveiller leurs conversations… au bout d'un certain temps. Le forfait prévoit que le client ne devra pas aller au-delà d'un usage « raisonnable » de son appareil, que l'opérateur a fixé à 20 heures d'appels et 1 200 SMS par mois, vers un maximum de 99 correspondants. Au-delà, il lui en coûtera 0,37 euro TTC par minute pour les appels et 0,13 euro TTC pour un SMS. « Nous avons une bonne expérience de l'illimité et nous estimons que l'illimité moyen se situe autour de dix heures. Avec Topissime, nous proposons le double, sachant qu'une conversation ne doit pas durer plus de trois heures d'affilée », explique Pierre Bontemps, le PDG fondateur de Coriolis Télécom, qui vise avec cette innovation marketing forte 15 % du marché total. « Nous nous adressons clairement à des profils de consommateurs qui souhaitent consommer sans contrainte de plage horaire et sans contrainte de destinataire d'appel ». L'offre coûte en effet 69,80 euros par mois sans engagement. Un forfait avec engagement existe également, d'une durée de vingt-quatre mois, pour un coût de 69,80 euros les douze premiers mois et 79,80 euros ensuite.

On pouvait s'y attendre, la réplique n'a pas tardé. Le jour même Virgin Mobile communiquait sur sa propre offre en illimité, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, comprenant les appels, les SMS, Internet, les mails et Messenger. Mais pour un prix sensiblement supérieur (89,90 euros pour l'offre sans engagement, 99,99 euros pour un engagement de vingt-quatre mois, 109 euros pour un engagement de douze mois)

Les opérateurs mobiles virtuels (également appelés MVNO) sont un peu le poil à gratter du secteur des télécoms. Apparus en 2005, ils captent une minorité des clients, même si les chiffres grossissent d'année en année : 2,9 millions selon l'Autorité de régulation des télécoms (dont 300 00 pour Coriolis), soit 5,17 % du marché. Mais leur communication et leur stratégie commerciale force le marché à se remettre perpétuellement en question.

C'est en tout cas la vocation affichée par Coriolis Télécom et son management. Selon une formule désormais bien à la mode, c'est l'ADN de la société. « Nous avons innové dès septembre 1992 en lançant pour la première fois en France les premières connexions GSM. En mai 2006, nous étions le premier MVNO à lancer l'illimité vers trois

numéros, vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept, quels que soient les opérateurs. En juin 2007, nouveau lancement avec le forfait bloqué avec report illimité du crédit non consommé, sans limitation de durée et sans plafond. Nous sommes aujourd'hui le seul opérateur à le proposer », se félicite Pierre Bontemps.

Voilà en tout cas de quoi fêter dignement vingt années de développement et de croissance non stop d'une entreprise indépendante et familiale qui, en ces temps difficiles pour l'emploi, ne cesse de recruter. Avant d'être Coriolis Télécom, la société a d'abord été filiale d'un groupe anglais, Racal Télécom, qui crée sa filiale française et prend le nom de Vodafone. Sa croissance se fait d'abord par acquisitions (Bosch Télécom Services en 1994, Locatel Système Mobile en 1996). « Entre 1989 et 1998, nous avons recruté pour Coriolis plus de 400 personnes et atteint 250 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous avons vendu beaucoup de téléphones de voitures à cette époque et nous avons eu le monopole des GSM pendant quelques mois en 1992 », se souvient Pierre Bontemps.

Premier virage stratégique en 1999 et accélération de l'histoire pour l'opérateur : Vodafone devient Coriolis Télécom et prend son autonomie. « Les Anglais nous demandaient de prendre notre indépendance car ils ne voulaient qu'un seul opérateur alors que nous avions la conviction qu'une société doit être au contraire multi-opérateur », explique ce polytechnicien. Dès lors, tout va très vite. « Lorsque j'ai créé Vodafone, je pensais que la téléphonie mobile mettrait vingt-cinq ans à se développer. Cela a été beaucoup plus rapide », souligne-t-il. La société structure plusieurs activités autour de la téléphonie : l'activité filaire et mobile, la distribution spécialisée (avec l'enseigne Téléphone Store), les centres de relation clients. En 2002, Coriolis devient le premier grossiste Orange en France ; en 2006, il lance son offre MVNO sur le réseau SFR.

Dix ans après son indépendance l'opérateur mobile a encore atteint un cap. Son chiffre d'affaires franchit le seuil des 400 millions d'euros et il compte 1 200 salariés. Il gère onze directions régionales, un réseau de magasins de 300 unités sous la marque Téléphone Store, sans oublier plusieurs centres d'appels (Puteaux, Nanterre, Amiens, Saint-Augustin en Corrèze, Tunis).

En tant qu'opérateur, la société propose à la fois une offre entreprise (grâce à des partenariats avec Orange, SFR, Bouygues, Ornis ou Verizon) et grand public (avec un slogan efficace, « le mobile super facilis » et des gammes de forfaits à bas prix). L'activité distribution compte plus d'un millier de clients, parmi lesquels le réseau Téléphone Store (315 boutiques), soit le premier réseau indépendant, 300 revendeurs indépendants, 250 magasins Leclerc, 30 Super U ou encore 50 Gitem. Coriolis développe en outre une activité de grossiste en matériel et logistique avec 300 000 mobiles livrées par an. Coriolis est leader sur ce marché. Quant aux centres d'appels, particulièrement dynamiques aujourd'hui, grâce à une croissance annuelle moyenne du marché de 7 à 9 %. « Sur ce marché nous avons l'ambition de croître à 20 % », insiste Pierre Bontemps en rappelant que l'*outsourcing* est estimé à 1,2 milliard d'euros en France.

L'inventeur des forfaits « super facilis » ne compte pas en rester là. Il a sécurisé 150 millions d'euros auprès des banques pour réaliser des investissements de développement à l'étranger (Espagne, Amérique du Sud, Irlande…) Ses effectifs devraient encore s'étoffer pour atteindre 1 500 salariés grâce à l'ouverture d'un cinquième centre d'appels en France, à Laval, où 250 emplois seront créés cette année. Il revendique 50 000 entreprises clientes à ses offres mobiles et plus de 5 millions de clients grand public. ■

Christine Lagoutte

11
Le Club Méditerranée monte en gamme ses Tridents

La problématique

Au tournant des années 2000, le modèle Club Méditerranée est en crise. Il est copié et son offre n'a pas évolué aussi vite que les attentes de ses clients. Son image a dérivé et est caricaturée dans la série des *Bronzés*.

Le plan d'action

En 2003, le Club lance la contre-offensive en choisissant un nouveau positionnement stratégique tout en conservant son ADN original.

Les résultats

Malgré la crise, le Club s'affiche comme le spécialiste mondial des vacances haut de gamme tout compris pour les familles. Deux tiers des clients optent désormais pour les 4 et 5 Tridents.

En 2000, le Club Méditerranée fête ses cinquante ans d'existence. Il a connu pendant cette période une croissance forte en profitant du boom du tourisme. Grâce à un concept novateur inventé par Gérard Blitz et dont Gilbert Trigano a fait le succès : des vacances à l'étranger dans des villages installés sur des sites de grande beauté, offrant détente, sport et nature dans le cadre d'une formule tout compris. Formule dont il a été le pionnier. Dès le départ, la notion de bonheur est placée au cœur de la stratégie. Les villages de cases fleurissent : le premier s'installe aux Baléares à Alcundia en 1950, le second à Barati en Italie en 1951 puis à Djerba La Fidèle dès 1954. Les Français découvrent la société de consommation. Depuis 1968, ils

jouissent de quatre semaines de congés payés puis de cinq à partir de 1981. Le pouvoir d'achat progresse. Les mœurs se libèrent. Le Club s'inscrit dans l'air du temps. À cette époque, les acteurs du tourisme connaissent de très belles années de croissance. Entre 1997 et 2000, c'est plus de 10 % par an.

Au tournant du siècle, la donne change brutalement avec l'arrivée de nouveaux acteurs notamment sur Internet. Le produit village de vacances a été copié par de nombreuses marques, le *all inclusive* héritier du « tout compris » s'est banalisé. Le prix devient un critère clef. Le marché commence à se bi-polariser. « Le Club est pris à revers, son image reste très forte mais son style est caricaturé comme dans le film *Les Bronzés* », se rappelle Henri Giscard d'Estaing, président du directoire depuis décembre 2002 (mais entré dans le groupe en 1997). Au lendemain de la première guerre du Golfe, les premières difficultés économiques apparaissent. Le Club Med décide de jouer la carte du volume et de se positionner sur le moyen de gamme. Cette stratégie, qui aurait pu être gagnante sur un marché en croissance et avec un modèle économique compétitif, est contrariée par le brutal coup de frein à l'expansion du tourisme dans le sillage des attentats de septembre 2001 aux États-Unis.

Le groupe en tire les conséquences. Henri Giscard d'Estaing, nommé président du directoire en décembre 2002, insuffle une nouvelle stratégie car les années de croissance régulière sont révolues. « Nous avons décidé de nous recentrer sur nos forces, de renouer avec nos racines et de puiser dans la puissance de notre marque et de sa dimension mondiale », explique Henri Giscard d'Estaing. Parmi les atouts historiques : de très beaux sites implantés aux quatre coins du monde, des équipes de GO (Gentils Organisateurs) polyvalents. Et des valeurs fortes composant l'ADN de l'entreprise : la convivialité, la liberté, la multi-culturalité et « un concept unique autour du tout compris ». Le Club est le seul à offrir ce cocktail original qui a été décliné dans tous les segments du marché avec une offre d'un à quatre « Tridents ». Cette dernière catégorie étant bien représentée au Brésil et en Asie du Sud-Est. Le Club interroge ses clients et comprend que leurs attentes ont évolué : ils adorent le concept mais commencent à regretter le manque de confort. Ils veulent du choix mais que rien ne leur soit imposé. Les générations des années soixante-dix prônant les valeurs du « collectif » sont remplacées par les adeptes du « moi, nous ». Les

enfants et adolescents des années 1990-2000 n'ont plus rien à voir avec ceux des Trente Glorieuses.

Après cet examen de conscience, le management décide de « prendre le grand large » en faisant du Club un spécialiste mondial du haut de gamme. « C'est une vision à long terme », insiste le PDG. Il ouvre plusieurs chantiers en parallèle afin de changer de cap.

La société doit agir vite et sur les cinq continents en même temps afin que son positionnement haut de gamme soit crédible. Le Club ferme ou vend cinquante-cinq villages qui ne pourront évoluer – parmi eux le dernier village de cases est fermé en Sardaigne en 2006 – et, dans le même temps, il rénove et repositionne soixante-dix villages et en ouvre quinze nouveaux. Un chantier colossal et un investissement de plus d'un milliard d'euros dans la seule rénovation des villages. Entre 2006 et 2008, le Club engage 400 millions d'euros sur ses fonds propres et ses partenaires 100 millions.

Ce travail réalisé à marche forcée, tout en continuant d'accueillir des clients, a porté ses fruits. Aujourd'hui, le groupe est à la tête d'un parc de quatre-vingts villages représentant une capacité de près de 60 000 lits. L'indicateur de confort, le Trident, a évolué. Trois Tridents signifient le confort à un excellent niveau de qualité-prix avec trois établissements. Quatre Tridents, c'est le haut de gamme et le cœur du réacteur avec quarante villages. Cinq Tridents enfin, c'est le luxe avec La Plantation Albion à l'Île Maurice ouvert fin 2007, le Riad de Marrakech avec les services attachés ainsi que le voilier *Club Med 2* rénové à l'automne 2008.

Dans le même temps, la société s'attache à faire évoluer sa clientèle. Celle-ci baissait mécaniquement au fur et à mesure que l'offre se repositionnait sur le haut de gamme et qu'un type de clients se substituait à un autre. Logiquement donc, sur le segment des villages en case et deux Tridents (aujourd'hui inexistants), le Club a perdu de la clientèle. En revanche, alors que des villages haut de gamme ouvrent ou se rénovent, il était important d'attirer ou de faire revenir une clientèle séduite par le haut de gamme. Malgré les aléas, le groupe a réussi cette substitution. « En 2003, 30 % de nos 1,5 million de clients résidaient en villages quatre et cinq Tridents, devenus le cœur de notre stratégie. En 2008, c'était 62 % sur 1,3 million », calcule

Henri Giscard d'Estaing qui estime à 300 000 clients le gain net dans les villages quatre et cinq Tridents.

En matière de communication, le Club fait également évoluer son message. Il veut mettre en avant sa spécificité haut de gamme en préservant ses valeurs. Avec Publicis, un énorme travail est réalisé sur la marque. Première étape : janvier 2003, le slogan « Incomparable Club Med » fleurit partout. Au printemps 2005, ce sera la campagne plus statutaire, dite « des visages », qui met en vedette les regards des populations. La promesse de bonheur est également bien présente avec, au printemps 2005, ce message : « Il reste tant de monde à découvrir ». En 2008, le nouveau Club Med est né ; il peut passer à une nouvelle dimension. C'est la campagne mondiale « Tous les bonheurs du monde » qui replace le thème du bonheur au centre de « la promesse » du Club.

Tandis que l'entreprise se remodèle, le corps social est associé à la réflexion puis à la mise en place de la nouvelle stratégie. Dans tous les villages, les GO sont mis à contribution, font remonter les desiderata des clients et donnent leur avis. Une conviction s'impose au management : rien ne se fera sans eux. La direction consulte, écoute, informe et lance le projet d'entreprise baptisé « Cap sur l'incomparable ». Elle crée le Campus des talents afin de former les GO à la nouvelle culture haut de gamme. Puis, en 2007, le projet Magellan est mis en route : il s'agit de faire évoluer en profondeur le modèle économique du Club et de mettre l'accent sur l'innovation à tous les niveaux : marketing, commercial, opérationnel, etc.

Internet représente un enjeu crucial. Quand le processus est lancé en 2003, le Club ne vend rien sur Internet et ne dispose d'ailleurs pas de site marchand. En 2008, Internet a représenté 15 % des ventes. En France, le site compte vingt millions de visiteurs uniques, ce qui classe le Club parmi les tout premiers sites visités. Mais plusieurs pays ont leur propre site conçu dans la langue locale, tous s'intègrent dans le système de réservations mondial. Le Club a également créé une carte de fidélité pour ses meilleurs clients baptisés *Great Members*.

En 2008 et malgré les événements – guerre en Irak, épidémie de grippe aviaire, Tsunami, etc. – qui ont ralenti le rythme du changement, le Club s'apprêtait à valider la pertinence de son nouveau modèle économique. Avec deux ans de décalage sur sa feuille de route

initiale. « L'erreur la plus marquante a été de sous-estimer le temps qu'il allait nous falloir pour mener à bien tous ces chantiers. Ce n'était pas trois ou quatre ans mais cinq à six ans en raison de l'ampleur de la transformation », estime Henri Giscard d'Estaing. En 2008, le Club estime avoir atteint son objectif. Les villages sont quasiment tous repositionnés, le haut de gamme représente plus de 50 % de l'offre et deux tiers des clients optent désormais pour les quatre et cinq Tridents. « Et malgré la grave crise déclenchée à l'été 2008, nous avons fait progresser la rentabilité opérationnelle de nos villages sur le premier semestre 2009. Si nous avions eu le même nombre de clients qu'au premier semestre 2008, nous l'aurions tout simplement doublée », souligne le PDG pour qui l'effet de levier du développement dans le haut de gamme est démontré.

Profondément transformé, le Club s'estime bien armé pour repartir à l'issue de la crise économique. D'ici là, il poursuit la seconde étape de son déploiement mondial. Son potentiel de nouveaux clients se situe dans les pays émergents (les BRIC : Brésil, Russie, Inde et Chine) même s'il va continuer à se renforcer sur ses marchés historiques. Il doit installer un premier village en Chine fin 2010, veut grandir en Afrique du Sud et au Brésil et s'installer en Russie. Parallèlement, il ne néglige pas le potentiel de développement du marché français qui représente 45 % de sa clientèle. ■

Véronique Guillermard

12

Danone place la santé au cœur de sa stratégie

La problématique

Fringant nonagénaire, né de la rencontre entre un industriel du verre et un spécialiste du yaourt, la société a réussi à se développer sur les cinq continents dans 120 pays, mais entend développer une image proche de la santé.

Le plan d'action

Dans la droite ligne de ses valeurs, la société veut apporter la santé par l'alimentation à tous dans le monde entier. Utopique, tant les disparités sont grandes selon les latitudes ?

Les résultats

Danone a relevé le défi avec une stratégie originale qui conjugue respect des hommes et de l'environnement avec plaisir, nutrition et développement produits. Il est désormrais leader ou co-leader dans quatre métiers : produits laitiers, eau, aliments pour bébé et bientôt nutrition médicale.

Le 2 avril 2009, Danone a fêté ses quatre-vingt-dix ans d'existence. Pour l'occasion, un musée éphémère consacré à la marque avait été construit à Montmartre. La société a mis en vente une collection temporaire, baptisée Danone Origines, dans des pots *vintage* vendus 1,30 euro les deux. Marque préférée de produits frais de 50 % des Français, Danone affiche un dynamisme de jeune entreprise tout en s'appuyant sur la force de frappe d'un grand groupe. Sous la houlette de Franck Riboud, son PDG depuis 1996, la société a franchi une nouvelle étape stratégique en se donnant un objectif ambitieux : apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre en devenant une marque abordable sur tous les continents. L'objectif a suscité un

certain scepticisme mais très vite l'entreprise s'est mise en position de l'atteindre.

Le mouvement le plus spectaculaire a été le rachat pour 12,2 milliards d'euros du géant néerlandais de l'alimentation infantile Numico en 2007 et la cession du pôle biscuits qui n'était plus cœur de métier. En quelques semaines, Franck Riboud dessinait un nouveau Danone ancré dans les produits santé. Ils représentent désormais 100 % de son activité contre 35 % avant l'acquisition de Numico. Elle lui a permis de se renforcer dans les produits pour bébés – Danone détenait déjà la marque Blédina – et d'entrer sur le marché de la nutrition médicale. Deux spécialités qui jouent en outre le rôle d'amortisseurs en temps de crise. La première est solide car les parents n'économisent pas sur la nourriture de leurs bébés ; la seconde est prometteuse en raison du vieillissement de la population.

Un an plus tôt, Danone illustrait d'une autre façon sa stratégie en étant le premier groupe industriel à se lancer dans le *social business* avec « danone.communities ». L'aventure démarre en novembre 2006 avec la création au Bangladesh de la Grameen Danone Foods, entreprise commune de *social business* associant le groupe Danone et de la banque de microcrédit Grameen. Dès le départ, cette co-entreprise est dotée d'un projet original : contribuer à améliorer la santé des enfants du Bangladesh grâce à un yaourt fortifié en micronutriments (iode, zinc, fer, vitamine A) très accessible en prix, et aider au développement des populations locales par la création d'une activité économique pérenne. C'est ainsi qu'ouvre une première micro-usine à Bogra, en zone rurale, à 250 km au nord de la capitale et que se mettent en place la collecte de lait local et une distribution de proximité par des « Grameen Ladies ». En février 2007, elle commence à produire les premiers yaourts à partir de lait recueilli dans 300 microfermes. La Grameen Danone Foods produit 9 000 pots de yaourt par jour et emploie 50 personnes. Le projet est encore en phase pilote et l'investissement dans une deuxième usine est prévu à l'horizon 2010. La gamme de produits s'étoffe avec un nouveau yaourt « Shokti Plus » aromatisé à la mangue depuis novembre 2008 et la commercialisation s'étend désormais à Dacca.

Avec plus de 2 millions de yaourts vendus en 2008, essentiellement dans un rayon de 40 km autour de l'usine de Bogra, représentant un taux de pénétration estimé à 40 % dans les villages de la zone, le pro-

jet Grameen Danone peut avoir un impact réel sur la santé des enfants vivant dans la région. C'est ce que mesure l'étude réalisée par GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) avec le concours de la John Hopkins University.

Dès l'été 2007, Danone a voulu aller plus loin : promouvoir ce type d'initiative à grande échelle et y associer tous ceux qui sont intéressés par une démarche innovante. C'est l'idée de danone.communities. Il s'agit de constituer une communauté d'investisseurs et d'épargnants qui souscrivent au fonds danone.communities, via une Sicav commercialisée par une institution financière française agréée, et qui adhèrent en même temps à une communauté d'idées autour de l'entrepreneuriat social.

Au-delà du projet fondateur de la Grameen Danone Foods, danone.communities a vocation à apporter son soutien à des projets socialement innovants dans d'autres zones géographiques de la planète. En 2008, il investit dans des projets d'entreprises à vocation sociétale au Cambodge, avec « 1 001 fontaines », et au Sénégal avec « La Laiterie du Berger ». Le FCPR danone.communities, détenu à 100 % par la Sicav danone.communitities, s'associe à hauteur de 34 % dans une entreprise créée par l'association « 1 001 fontaines pour demain » pour fournir dans les villages isolés du Cambodge une eau de boisson totalement saine à moins d'un centime d'euro par litre.

Au Sénégal, le FCPR danone.communities participe avec le fonds I & P, une société privée d'investissement dédié aux PME en Afrique de l'Ouest et aux institutions de microfinance, à une augmentation de capital de la société sénégalaise « La Laiterie du Berger » et devient actionnaire minoritaire à hauteur de 25 %. L'objectif : valoriser la production de lait frais collecté localement, améliorer ainsi la situation des éleveurs Peuls et apporter aux consommateurs sénégalais des produits de qualité à base de lait frais à un prix compétitif par rapport à ceux fabriqués à base de lait importé.

Face à ceux qui le soupçonnent de s'offrir une belle image à bon compte, Franck Riboud met les choses au point. « Je ne veux pas faire la charité, pas sauver la planète, ni faire de l'image mais apporter la santé par l'alimentation par le biais du *business model* social, car une bonne nutrition fait reculer la pauvreté », dit-il. Des paroles qui semblent résonner en écho à celles d'Antoine Riboud, son père, qui

dès le début des années soixante-dix, affirmait que l'entreprise devait adopter un double modèle économique et social. Une entreprise ne peut atteindre ses objectifs sans l'implication et l'adhésion de ses salariés d'où la mise en place de politiques sociales ambitieuses. En plus du prisme social, la santé a toujours été au cœur des préoccupations, et cela dès l'origine.

En 1919, Isaac Carasso, un immigré juif de Salonique, crée à Barcelone où il s'est installé la marque Danone en lui donnant le surnom de son fils, Daniel, soit Danon en catalan. Il rajoute un « e » car le registre des marques refuse les noms propres. La société commercialise un yaourt destiné aux enfants, à partir de ferments de l'Institut Pasteur. Le yaourt est au départ un produit médical, vendu uniquement dans les pharmacies sur recommandation d'un médecin. Cet ancrage dans le monde scientifique et la santé est important pour comprendre le succès du groupe.

Daniel Carasso, décédé à peine deux mois après que Danone a fêté ses quatre-vingt-dix ans, avait effectué un stage à l'Institut Pasteur en 1923 lors de ses études à Sup de Co. Marseille. En 1929, il a succédé à son père et lancé en France les yaourts Danone. Il souligne à nouveau les effets bénéfiques du produit sur la santé à grand renfort de publicité. Mais Daniel Carasso introduit une nouvelle notion, celle du plaisir afin de toucher une clientèle plus large. Le produit doit être bon pour la santé mais aussi avoir bon goût pour conquérir de nouveaux marchés. La créativité du groupe est débordante avec des campagnes de publicité, une identité visuelle forte et des nouveautés. Avant l'heure, Danone innove en matière de marketing et de segmentation du marché.

Une nouvelle étape est franchie lorsque Danone, qui a entre-temps racheté Gervais, fusionne avec le groupe verrier BSN. L'artisan de cette fusion n'est autre qu'Antoine Riboud, le président de BSN. Il rencontre Daniel Carasso qui souhaite que son groupe reste français tout en acquérant une dimension internationale. À l'époque, les deux hommes veulent conjuguer « la créativité et la force de la marque Danone avec la rigueur industrielle et la force financière de BSN ». Le yaourt entre dans l'ère industrielle. Mais les deux patrons se jurent de ne pas renier leur double modèle économique et social.

C'est en respectant et en adaptant ces valeurs à la mondialisation que Danone a pris le virage de la défense de l'environnement et de la santé par l'alimentation. Cela, en pratiquant une politique de prix adapté sur chaque marché et en menant des campagnes de communication et de marketing mêlant santé, plaisir et émotion. La force de la marque est d'avoir une relation de proximité avec ses clients et de leur proposer une large gamme : yaourts aux fruits, crème dessert Danette, prêt à glacer Danino, Activia qui aide à réguler le transit intestinal, Actimel au lait fermenté qui renforce les défenses naturelles etc.

Tout cela explique qu'au fil du temps, Danone soit devenu crédible en matière de citoyenneté, d'engagement social et environnemental. Récemment, la société a lancé un fonds de défense de la nature sous l'égide de l'Unesco pour préserver les zones humides et réduire de 50 % les émissions de gaz carbonique liées à la production de son eau en bouteille. Ses 1 250 chercheurs ont déposé 385 brevets dont 36 en 2008. Ils travaillent sur 4 500 souches de bactéries lactiques et végétales. L'entreprise mène 80 programmes de nutrition et d'éducation dans le monde.

Géant de l'agroalimentaire avec plus de 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 160 sites de production, 18 instituts Danone et 80 000 salariés, Danone est devenu numéro un mondial ou co-leader dans trois métiers : les produits laitiers frais, l'eau, l'alimentation pour bébés. Il vise un rang aussi haut dans la nutrition médicale. Toujours en appliquant ses bonnes recettes. ■

Véronique Guillermard

13
Décathlon à fond dans le multiformat

La problématique

Comment, sur un marché des articles de sport en berne dans l'Hexagone, continuer à gagner des parts de marché face aux concurrents ?

Le plan d'action

Poursuivre une stratégie de multiplication de marques en propre et entamer une politique de distribution multiformat, soutenue par des efforts en R & D importants.

Les résultats

Le groupe Oxylane (maison mère de Décathlon) affiche pour 2008 un chiffre d'affaires en progression de 11,1 % et s'arroge désormais 27,4 % de part du marché du sport en France.

En ce printemps 2009 bien morose pour l'ensemble de l'économie, les salariés de Décathlon ont le sourire : crise ou pas, ils vont toucher au vu des résultats de l'exercice 2008, 1,6 mois brut de salaire au titre de l'intéressement contre 1,33 mois en 2007. Décidément à fond la forme (pour reprendre sa célèbre formule commerciale) Décathlon, propriété de la galaxie Mulliez, se rit de la crise et de la baisse du marché français des articles de sport, qui s'est traduite en 2008 par un repli de l'activité de 0,5 % à 91 milliards d'euros, selon le bilan de la Fédération nationale du commerce des articles de sports et de loisirs. Signe de sa resplendissante santé, le groupe Oxylane (le nouveau nom en fait de Décathlon depuis 2007) a publié un chiffre d'affaires de 4,9 milliards d'euros HT en hausse de 11,1 % en 2008. À surface comparable, c'est-à-dire sur les magasins ouverts de-

puis plus de vingt-quatre mois, la progression est de 5,3 %. En France, la marque fait aussi éclater les compteurs, avec des ventes en progression de 3,9 % à 2,5 milliards d'euros HT. Le bilan est sans appel : Décathlon parvient encore et toujours à gagner des parts de marché. Fin 2008, elles s'inscrivent à 27,4 % contre 26,4 % un an avant.

Qu'est-ce qui fait ainsi courir le groupe nordiste ? Qu'est-ce qui contribue à son succès et à son modèle que ses concurrents lui envient tant ? Un savant mélange de flair marketing, d'innovation, de stratégie commerciale et de logistique industrielle. Aujourd'hui en effet, le groupe Oxylane, ce n'est plus simplement Décathlon ou Quechua. Ce sont un ensemble de marques en propre qui ont représenté en 2008 environ 65 % des ventes du groupe. Cette politique déjà ancienne, puisque démarrée en 2000, donne aujourd'hui le plein effet en termes de retombées. Trois nouvelles marques ont été lancées en 2008 : Nabaiji (natation) ; Newfeel (marche sportive) ; Simond, pas vraiment une marque créée *ex nihilo*, mais rachetée dans le domaine de l'alpinisme. Ce qui porte désormais leur nombre à dix-sept : aux dernières nées de 2008 il faut ajouter Quechua (randonnée), Wed'ze (ski et snowboard), Tribord (sports de mer), B'twin (vélos), Oxelo (roller et skate), Caperlan (pêche), Solognac (chasse), Domyos (fitness, gymnastique et sports de combat), Kalenji (running), Kipsta (sports collectifs), Inesis (golf), Artengo (sports de raquettes), Fouganza (équitation), Archerie (sports de précision).

Comment développer autant de produits et de marques ? En consacrant beaucoup d'efforts à la R & D et en systématisant une politique de conception et de production proche des sites de pratique : la marque de sports nautiques Tribord est à Hendaye (en plein cœur du paradis des sports de glisse), Domyos à Marcq-en-Baroeul pour le fitness, Kipsta s'installera à Tourcoing en 2012 pour les sports collectifs. Quechua quant à lui est bien installé au pied du mont Blanc, à Domancy en Haute-Savoie. Le futur centre mondial de la technologie du chaussant prendra pour sa part ses quartiers à Lille Sud d'ici fin 2010, sur un lieu baptisé Essensole Village (moyennant un investissement de 10 millions d'euros), avec vocation à fournir la technologie du chaussant pour tout type de pratique sportive. Décathlon conforte ainsi son savoir-faire dans le domaine avec une production de 27 millions de chaussures par an, il protège du même coup sa technologie et raccourcit les délais d'approvisionnement de ses magasins.

Les efforts en R & D s'avèrent plus que payants à en juger par le nombre de prix internationaux raflés au fil des années. Oxylane a empoché en 2008 pas moins de quarante-quatre prix de design international (contre un seul il y a huit ans). Il poursuit sans relâche le développement de ses technologies maisons et fait la course au dépôt de brevets. Résultat : en 2009, Décathlon n'est plus une simple enseigne de distribution d'articles de sport, mais se veut résolument concepteur et fabricant de produits pour ses dix-sept marques. Sa recette semble infaillible : faire remonter en permanence les idées novatrices de ses salariés, en contact direct avec la clientèle. Ce « brainstorming continuel » se traduit depuis quelques années par la présence dans le groupe de 250 ingénieurs techniques, 70 chefs de projets et 120 designers.

Des « *workshops* de créativité » sont systématisés, à raison de plusieurs dizaines chaque année : d'une durée de deux jours, ils rassemblent de dix à quinze collaborateurs placés dans une phase de « créativité intense sur des thématiques données » ; les deux cents à trois cents idées qui émergent de ces ateliers fertiles sont ensuite triées et sélectionnées pour être approfondies en projets. Les meilleures font l'objet de prototypes, puis produites industriellement et commercialisées. Objectif : créer une dizaine de vraies innovations chaque année. Certaines sont tout simplement lumineuses et n'ont pas besoin de se révéler révolutionnaires. Elles visent à simplifier et à sécuriser la pratique sportive des clients : la tente en deux secondes a mis deux ans à voir le jour ; quant à l'idée du Rollnet, ce filet de tennis de table que l'on peut installer à n'importe quel endroit (sans avoir besoin de table de ping-pong, donc), elle est le fruit de l'inventivité d'un vendeur du rayon pêche d'un magasin nantais !

La marque continue de s'étoffer et d'ouvrir des magasins : en 2008, par exemple, 56 000 m^2 nouveaux sont entrés en fonctionnement, entre les ouvertures, les agrandissements et les relocalisations. Cette année, une trentaine d'ouvertures de magasins sont encore au programme dans le monde, malgré l'environnement économique général.

Le « nez » de Décathlon, c'est aussi de savoir se positionner sur des nouveaux concepts et de suivre son environnement. Le groupe de distribution d'articles de sports sait investir quand il le faut dans des formats innovants. Les mordus de ski louent de plus en plus leur matériel en ligne ? Skimium.com est là pour répondre à leurs attentes, avec une centaine d'adhérents, deux ans seulement après son lancement.

La consommation française fait la part belle aux achats discountés ? Qu'à cela ne tienne, Koodza est le *hard-discounter* qu'il lui faut, avec vingt-et-un magasins de petites tailles (moins de 1 000 m²) en fin d'année contre sept en 2008, qui écoulent les marques du groupe dans des villes de moyenne taille.

L'international n'est pas laissé de côté, bien au contraire. Il représente 48,8 % des ventes totales de l'enseigne et passera sans doute le cap des 50 % cette année. Si 2008 n'a pas vu l'ouverture de nouveaux pays pour le groupe, qui exploitait au 31 décembre quelque 198 magasins hors de France (surtout en Espagne, en Italie et en Chine), il n'en sera pas de même pour l'année 2009. La Roumanie a démarré au printemps et l'Inde devrait suivre assez rapidement, devenant ainsi le quinzième pays d'implantation du groupe. Signe tangible de cette volonté d'internationaliser l'activité, le changement de nom et l'adoption d'Oxylane, synonyme de convivialité et de communication.

Enfin, et ce n'est sans doute pas le dernier atout du distributeur-concepteur-fabricant nordiste, sa stratégie de conquête a un impact réel sur l'emploi dans l'Hexagone. Un argument qui fait mouche à tous les coups auprès des pouvoirs publics locaux, surtout en ces temps de vaches maigres sur le front des embauches. Lorsqu'il installe son centre de recherche pour la marque de sports collectifs Kipsta à Tourcoing, environ 70 emplois sont à la clé. Même chose lorsque le groupe investit dans un centre logistique de 42 000 m² en Rhône-Alpes, pour doubler sa capacité et desservir les vingt-neuf magasins de la région, puisque 80 créations de postes sont annoncées. Quand il relocalise son unité de fabrication de VTT b'Twin à Lille et qu'il regroupe assemblage et conception en un même lieu moyennant 35 millions d'euros d'investissements (alors qu'avant la production était en Chine), c'est encore bon pour l'emploi. Et, comme il réindustrialisait l'ancien site de fabrication d'Altadis (ex-Seita) fermé en 2005 et délocalisé en Espagne, la première magistrate de la ville, Martine Aubry, s'en est allée d'un discours enthousiaste sur l'air de « Toulouse a Airbus, Atlanta Coca-Cola et Lille Décathlon… ». La métropole lilloise est d'ailleurs bien servie par Décathlon puisque le centre technologique mondial du chaussant vise à terme, c'est-à-dire à l'horizon 2013, quelque 254 emplois (dont 123 créations nettes de postes).

Vous avez dit la crise ? ■

Christine Lagoutte

14
Deezer légalise la musique gratuite

La problématique

Les internautes téléchargent de plus en plus de musique sur Internet. Mais les majors du disque qui voient leurs bénéfices s'écrouler et certains artistes inquiets de perdre leurs droits d'auteur s'insurgent contre le piratage.

Le plan d'action

Deezer invente un nouveau modèle économique de distribution de la musique : le site diffuse gratuitement de la musique en *streaming*, attire ainsi des recettes publicitaires qu'il partage avec les principaux ayants droit.

Les résultats

Grâce à un site riche et très ergonomique, Deezer a rencontré un vrai succès et a su bâtir ainsi une large audience. Il a réussi à faire évoluer culturellement les principales maisons de disque et à nouer des accords avec elles. Mais le modèle économique est encore fragile.

Allumer son ordinateur et écouter la musique de son choix, gratuitement, d'un simple clic… et cela en toute légalité ! Un rêve devenu réalité grâce au site Deezer.com. Avec un catalogue de 4,5 millions de titres dans tous les styles (du rock au hip-hop en passant par le jazz, l'électro ou la musique du monde…) Deezer est aujourd'hui l'un des sites d'écoute en ligne les plus fréquentés. Plus de 8 millions d'internautes sont devenus des aficionados et le site, traduit en seize langues, reçoit plus de 9 millions de visiteurs uniques par mois dans le monde. Élu par les lecteurs de 01Net site le plus innovant de l'année 2007, Deezer est aussi l'un des gagnants du Red Herring 2008 récompensant les cent start-up européennes les plus

innovantes. En 2008, Deezer est élu meilleur site de divertissement par le sitedelannee.com

Pourtant cette *sucess story* revient de loin. Initialement baptisé Blogmusik.net lors de son lancement en 2006, le site concentre alors les attaques de la Sacem qui l'accuse de violer les droits d'auteur. En pleine période de débats sur la licence globale, et sur fond de chute des ventes de disques, la pression est tellement forte que le site décide de fermer ses portes en février 2007… pour renaître, légalisé, quelques mois plus tard, sous le nom de Deezer.com.

À quoi tient cette renaissance réussie ? Elle repose d'abord sur la rencontre de deux jeunes entrepreneurs passionnés de musique, Daniel Marhely, vingt-quatre ans, autodidacte, et Jonathan Benassaya, vingt-huit ans, diplômé de l'Essec et de l'École supérieure des Arts et Métiers. Sans oublier l'appui précieux de *business angels* tels que Xavier Niel, le propriétaire et fondateur de Free.

Ils ont eu la sagesse de ne pas s'entêter dans l'illégalité, évitant ainsi le sort d'un Napster, pionnier de la musique en ligne, contraint de fermer suite à ses déboires judiciaires. Convaincus qu'il existe des solutions et des démarches positives pour répondre à une évolution de la demande, reposant sur un accès libre et légal à la musique, ils ont su convaincre les principales maisons de disques, pourtant rétives, à faire leur mue culturelle. Les majors comprennent peu à peu que Deezer est aussi un nouveau moyen de faire connaître leurs artistes et de rendre leurs titres accessibles au plus grand nombre. Les unes après les autres, elles signent avec celui qui était encore quelques mois plus tôt « l'homme à abattre ».

Les sociétés de droits d'auteurs, la Sacem et Sesam, sont les premières à franchir le pas le 22 août 2007. Du coup, ce même jour Deezer, premier site d'écoute de musique illimité, gratuit et légal est lancé**.** Premier site français d'écoute gratuite à rémunérer les artistes et les ayants droit par le biais de la publicité, il fait désormais figure de pionnier. Grâce à son offre novatrice et sa philosophie, Deezer rencontre un vif succès, la presse salue largement l'événement. Moins de deux mois après son lancement, Deezer annonce l'acquisition des catalogues des principales maisons de disque major ou indépendantes : Sony BMG, Because Music, Believe… L'accord avec la deuxième ma-

jor mondiale apporte un catalogue de quelque 165 000 titres, parmi lesquels des artistes comme Alicia Keys ou Benabar.

Et le Petit Poucet continue à croire en sa bonne étoile. En mai 2008, Deezer signe un accord portant sur trente-cinq pays avec le géant Universal Music. De Amy Winehouse à Renan Luce, en passant par Vanessa Paradis ou Alain Bashung, l'accord avec Universal Music enrichit le site d'un million de titres supplémentaires ! Pascal Nègre, emblématique patron de Universal Music, se déclare alors « très attentif aux nouveaux modes de consommation de la musique »… alors que quelques mois auparavant il déclarait sur Lci.fr que les sites gratuits d'écoute de musique sur le Web financés par la publicité sont « du foutage de gueule ! La pub ne peut pas tout. Est-ce que vous payez un steak chez votre boucher en portant sa photo sur votre T-shirt ? ». La révolution des mentalités est en marche.

Dès lors le mouvement s'accélère. En août, un partenariat avec Youtube permet de proposer des clips vidéo. Puis en septembre, Warner Music saute le pas et signe à son tour un accord mondial avec Deezer. Enfin en avril 2009, c'est au tour de la quatrième major de rejoindre les rangs : EMI Music France signe un accord sur la France qui sera étendu rapidement à toute l'Europe. Le premier site de *streaming* français permet désormais à ses utilisateurs de découvrir ou d'accéder gratuitement à un catalogue musical de 4,5 millions de titres et cela de manière légale et illimitée. L'accord avec EMI porte sur la mise à disposition d'un catalogue numérique comprenant plus de 450 000 titres couvrant l'ensemble des genres musicaux et enrichi de façon significative chaque semaine.

Fort de ces accords, Deezer.com s'affirme rapidement comme la première plateforme pour l'écoute de la musique avec 44 % de pénétration chez les 15-24 ans et 30 % chez les 25-34 ans devant MySpace et Yahoo! Music. L'entreprise a su se construire une audience à la fois large et fidèle, puisque 59 % des utilisateurs se connectent au moins une fois par semaine. Le site se découvre même un nouveau rôle de prescripteur puisque 79 % des utilisateurs de Deezer écoutent les artistes mis en avant par le site et que 74 % des internautes ont souhaité les acheter.

Pour autant, le modèle reste encore fragile. Deezer n'est pas encore rentable, même si Jonathan Benassaya promet l'équilibre pour cette

année. Pour épauler son développement commercial, le groupe a créé sa propre régie publicitaire Deezer Media. Mais la crise économique et le marasme du marché publicitaire ne l'aident pas. Sans compter qu'il reste une proie fragile face au poids des majors. Enfin, il doit également compter avec une concurrence grandissante. Après des sites comme Lastfm, Jiwa, MusicME, MySpace Musique, c'est au tour du géant Orange de lancer un *mee-too product*. L'opérateur a lancé en avril 2009 (en version bêta) une offre de musique en *streaming* très Deezer-*like* baptisée « WorMee ».

Paradoxalement, à l'heure où le débat sur le téléchargement illégal fait rage et où le projet de loi Hadopi provoque des vagues au Parlement, Deezer, l'ancien vilain petit canard, apparaît désormais comme la meilleure alternative au piratage. « À travers un sondage effectué sur notre site, plus de 65 % des utilisateurs déclarent ne plus télécharger illégalement », indique Jonathan Benassaya, président de Deezer. Découvreur et prescripteur d'artistes, Deezer est même devenu un véritable promoteur de la musique puisque 25 % des internautes (et 46 % des 25-34 ans !) déclarent acheter plus de musique depuis qu'ils utilisent le site ! Fort de cette reconnaissance, le site a entamé en juillet 2009 la diversification de son modèle en lançant un ensemble d'applications mobiles permettant d'accéder à son service à travers des abonnements mensuels. ■

Marie-Cécile Renault

15
EDF part à la conquête de la planète

La problématique

À l'heure de la libéralisation du marché de l'énergie et de la perte du monopole, comment être capable de prendre de nouvelles parts de marché tout en profitant des marges de manœuvre de l'introduction en Bourse.

Le plan d'action

Profiter du retour en grâce du nucléaire même via la croissance externe. Avec la flambée du baril, l'atome civil redevient compétitif sur la scène internationale et est susceptible de convaincre de plus en plus de pays.

Les résultats

Alors que l'EPR, le réacteur de nouvelle génération, sort de terre à Flamanville (Manche), EDF entend que ce prototype soit le premier d'une longue série. Des jalons significatifs ont été posés en Chine, en Grande-Bretagne et aux États-Unis notamment.

À l'automne 2005, le 21 novembre plus précisément, « l'entreprise préférée des Français », comme elle se baptise régulièrement, connaît une véritable révolution : elle fait ses premiers pas à la Bourse de Paris. Une action EDF guère flamboyante à ses débuts, mais qui corrigera rapidement le tir. De toute façon, l'essentiel n'est pas là. Après plusieurs décennies passées totalement dans le giron de l'État, l'entreprise s'ouvre à un autre monde. « La meilleure chose qui pouvait lui arriver, elle sera contrainte à des efforts de transparence », résume un observateur.

À dire vrai, EDF a déjà connu une autre révolution, au début des années 2000 celle-là, avec l'ouverture progressive du marché de l'énergie à la concurrence. Très concrètement, les grandes entreprises, puis les professionnels (PME, commerçants et artisans) et, enfin, les particuliers peuvent librement choisir leur fournisseur de gaz et d'électricité. Et donc ne plus seulement faire appel aux deux opérateurs historiques, EDF et Gaz de France. Après plus d'un demi-siècle de monopole absolu, l'heure des grandes manœuvres a sonné pour l'électricien tricolore, obligé de conquérir à l'étranger les parts de marché qu'il va nécessairement perdre dans l'Hexagone.

Dans ce contexte, EDF doit avant tout rationaliser ses investissements. En décembre 2004, trois mois après son entrée en fonction, Pierre Gadonneix (qui a succédé à François Roussely à la tête de l'entreprise) fait du recentrage sur le vieux continent l'un de ses objectifs prioritaires. La sortie d'Amérique du Sud en particulier est programmée, tandis que la Grande-Bretagne, l'Allemagne et l'Italie sont destinées à monter en puissance. En marge du périmètre géographique, EDF mise aussi énormément sur le choix de la filière nucléaire, relancée par la décision du Premier ministre Jean-Pierre Raffarin, au printemps 2004, de construire un prototype de l'EPR (à Flamanville, dans la Manche), le réacteur de troisième génération.

En toile de fond, le remplacement des centrales actuelles, dont la durée de vie est limitée à quarante ans (contre soixante aux États-Unis). Depuis, Nicolas Sarkozy s'est prononcé en faveur d'un deuxième EPR. Le site retenu est celui de Penly en Seine-Maritime : EDF pilotera le projet, mais GDF Suez, qui exploite déjà sept centrales en Belgique, y sera étroitement associé, a décidé l'Élysée. D'ores et déjà, l'opérateur historique a fixé un calendrier : l'objectif étant que le premier béton de la nouvelle centrale de Penly soit coulé en 2012, cinq ans après celui de Flamanville, pour une mise en production en 2017. D'un chantier à l'autre, la logique sera la même, avec une duplication à Penly du modèle de Flamanville.

Pour Pierre Gadonneix, il n'y a jamais eu d'autre issue que la relance de l'atome civil : « Nous avons quitté l'ère de l'énergie bon marché et facile d'accès. La crise énergétique que nous traversons actuellement est tout sauf conjoncturelle : plus personne ne croit que le pétrole redescendra aux alentours de 15-20 dollars le baril. Face à cette nouvelle donne, il existe seulement deux énergies de substi-

tution : le nucléaire et le charbon. » (*Le Figaro* du 5 mai 2006). Or le premier, même s'il a d'autres inconvénients, n'émet pas de gaz à effet de serre. Un avantage considérable au regard des préoccupations environnementales. Par ailleurs, après plusieurs années passées sans piloter un chantier de grande ampleur, l'électricien voit dans l'EPR un excellent moyen pour réactiver ses compétences. Cette capacité de développement s'observe parallèlement à l'échelle des recrutements : EDF table environ sur 3 000 nouveaux collaborateurs par an.

Par conséquent, l'expansion internationale menée par l'électricien repose d'abord et avant tout sur le nucléaire. Avec une solide base de départ puisque le groupe français exploite déjà sans incident majeur 58 réacteurs en France, répartis dans 19 centrales. Le chantier de l'EPR, qui a démarré en 2006 à Flamanville (Manche), ouvre un nouveau chapitre de l'histoire industrielle du groupe. La mise en route de la centrale est prévue pour 2012, mais d'ores et déjà de nombreux électriciens viennent régulièrement constater l'avancement des travaux. Un chantier garant de l'expertise française dans l'atome civil, mais qui ne se limite pas uniquement à EDF : Bouygues (pour le génie civil), Alstom (pour le groupe turbo-alternateur) et Areva (pour le bâtiment réacteur) jouent un rôle central. S'agissant de ce dernier, il s'agit d'un partenaire clé car les deux entreprises, EDF et Areva, sont étroitement associées pour le développement à l'international de la filière nucléaire française. Une filière qui cherche à tout mettre en œuvre pour que le prototype de Flamanville soit le premier d'une longue série de réacteurs.

D'ailleurs, en 2008, les deux principales acquisitions d'EDF s'inscrivent totalement dans ce cadre. La prise de contrôle de British Energy, pour plus de 15 milliards d'euros – soit la plus grosse opération jamais réalisée par le groupe tricolore – lui permet d'être en pole position pour la relance du nucléaire outre-Manche : quatre EPR sont prévus, dont le premier, si le calendrier est respecté, sera opérationnel en 2017. Quant au rachat, pour 3,3 milliards d'euros, de 50 % du parc nucléaire de l'américain Constellation Energy, il repose également sur le déploiement de quatre EPR. À l'arrivée, avec ces deux opérations, l'électricien augmente ses capacités de production de l'ordre de 13 000 mégawatts (MW), soit 10 % du total de son parc. L'augmentation de cette force de frappe – pour un EDF à la fois architecte-ensemblier, investisseur et exploitant des futures centrales – pose cependant un certain nombre de questions, à commencer par

celle du financement. Les huit réacteurs de nouvelle génération (sans parler des projets chinois) correspondent à un investissement de plus de 32 milliards d'euros. Certes, ces programmes s'étaleront sur plusieurs exercices et le groupe dégage chaque année plusieurs milliards d'euros de *cash flow*. Mais cela ne l'empêche pas de réclamer vigoureusement au gouvernement des hausses de tarifs de l'électricité. Pour EDF, la relance des investissements a un prix.

Cela d'autant plus qu'à la fin de l'année 2008, le groupe français a confirmé que la construction de l'EPR allait générer un surcoût d'environ 20 %, dans le sillage de l'inflation et du renchérissement du prix des matières premières. À l'arrivée, le coût du réacteur de nouvelle génération se rapprochera des 5 milliards d'euros. De quoi peser sur la rentabilité du nucléaire ? Pas du tout, répond Pierre Gadonneix. « Sur la même période 2005-2008, les coûts de fabrication d'une centrale à gaz se sont appréciés de plus de 40 % et ceux d'une centrale à charbon de plus de 50 % […]. L'alourdissement de la facture de Flamanville se traduit certes par une augmentation du prix de revient du mégawattheure (MWh) d'origine nucléaire – qui passe de 46 à 54 euros – mais dans le même temps les coûts de production d'une centrale thermique ont grimpé de près de 30 %. À l'arrivée, la compétitivité du nucléaire est parfaitement préservée et même renforcée ; » (*Le Figaro* du 5 décembre 2008).

Avec le recul, la double campagne d'EDF (en Grande-Bretagne et aux États-Unis) apporte un démenti à ceux qui stigmatisaient son immobilisme. Mais l'entreprise avait-elle le choix, compte tenu du patriotisme énergétique qui sévit sur le vieux continent et qui rend la moindre offensive problématique. Pendant toute la période qui s'est écoulée depuis la libéralisation du marché européen de l'énergie, la quasi-totalité des grands acteurs ont certes bougé, mais jamais dans la facilité : il y a eu, pêle-mêle, la fusion Suez-Gaz de France (après un feuilleton de plus de deux ans et demi), l'OPA de l'italien Enel sur l'espagnol Endesa, le rachat du néerlandais Essent par l'allemand RWE ou encore celui de Scottish Power par un autre espagnol, Iberdrola. Le temps de la concentration annoncée par de nombreux observateurs est donc arrivé et, avec lui, de belles batailles entre les géants du gaz et de l'électricité. ■

Frédéric de Monicault

16
Comment Facebook a conquis 200 millions d'amis

La problématique

Un outil destiné au départ à des étudiants américains, devient le réseau social le plus fréquenté de la planète. Mais comment monétiser cette énorme audience en recettes publicitaires ?

Le plan d'action

Facebook a lancé Facebook Ads, un nouveau système fournissant aux annonceurs les informations idéales (pays, âge, genre, hobbies, etc.) pour du ciblage.

Les résultats

Facebook devrait atteindre la rentabilité en 2010. Son chiffre d'affaires devrait progresser de 70 % en 2009 pour atteindre 500 millions d'euros.

Un Britannique tue sa femme après avoir découvert qu'elle avait posté des messages sur Facebook, déclarant à tout le monde qu'elle l'avait quitté et qu'elle cherchait à rencontrer d'autres hommes. Quelques mois plus tard, c'est un salarié qui se retrouve licencié après que son employeur a trouvé des photos de lui compromettantes sur Facebook. Ou encore, cet élève renvoyé de son collège pour avoir traité d'hystérique une professeur sur Facebook et posté la vidéo d'un cours prise sur son téléphone mobile. Mais Facebook, ce sont aussi des histoires heureuses de retrouvailles inattendues de parents et d'enfants séparés depuis des années. Même les politiques s'y sont mis, de Barack Obama à Nicolas Sarkozy.

Bref, en l'espace de cinq ans Facebook est entré dans la vie quotidienne de millions de personnes, de tous pays, de tous âges et de

tous horizons. Créé en février 2004 sur le campus d'Harvard par un étudiant américain de vingt ans, Mark Zuckerberg, le réseau communautaire Facebook (ce qui signifie « trombinoscope » en anglais) est devenu en quelques mois le réseau social de toute la planète. Il permet de rester en contact et d'échanger avec les gens qui vous entourent. Ce site Web de réseautage social permet à l'utilisateur de créer son *wall* où il inscrira ses amis, postera des vidéos, publiera des photos et alimentera un *mini-feed* résumant les derniers événements le concernant. Une fonction chat permet aussi de discuter en ligne. Ce système permet de rester en contact avec ses amis et de retrouver des relations perdues de vue.

Pourquoi Facebook a-t-il eu un tel succès ? D'une part, il réunit toutes les qualités des autres réseaux sociaux : il permet facilement de se créer une page personnelle et d'y mettre en avant ses goûts et ses activités comme MySpace. Il permet de partager ses vidéos ou ses photos avec ses amis comme YouTube ou DailyMotion, de communiquer en messagerie instantanée avec ses amis comme MSN Messenger, etc. D'autre part, issu d'un milieu d'université et de grandes écoles, Facebook a une aura plutôt élitiste. De même qu'il y a dix ans posséder un téléphone mobile était un signe de reconnaissance sociale, être sur Facebook est vite devenu une façon d'afficher sa « branchitude ». Grâce à une ergonomie très simple et un *buzz* très puissant, Facebook a su bâtir une audience incroyable en un laps de temps record. Il compte en février 2009 plus de 200 millions d'utilisateurs actifs (utilisateur ayant fait au moins une action sur le site dans les trente derniers jours). Cette performance l'a catapulté au rang de quatrième site Web le plus visité au monde. Il a même dépassé son grand rival, MySpace, pourtant adossé depuis 2005 à News Corp, (groupe Rupert Murdoch). Facebook a eu la croissance démographique la plus rapide de tous les temps. Le succès a été particulièrement fort en Europe, ou Facebook a progressé de 314 % pour atteindre presque 100 millions d'utilisateurs selon le site de mesure d'audience Comscore. Plus des deux tiers des utilisateurs se situent désormais hors de l'université des grandes écoles et universités. Non seulement l'audience de Facebook ne cesse de croître, mais c'est une audience très engagée puisque l'utilisateur moyen passe trois heures par mois sur le réseau. Plus de 100 millions d'utilisateurs se connectent au moins une fois par jour. Facebook représente 30,4 % du temps passé sur les réseaux sociaux, selon Comscore.

Mais le plus difficile reste de monétiser cette énorme audience et d'attirer des recettes publicitaires. D'autant que le groupe doit rentabiliser les investissements de plus en plus importants en réseaux et serveurs que lui impose son succès fulgurant. Pour cela il doit éviter deux écueils majeurs. D'une part, vaincre les hésitations des annonceurs face à une audience qui génère des contenus mal maîtrisés. D'autre part, conserver la confiance des utilisateurs qui s'inquiètent du respect de la vie privée. En novembre 2007, Facebook lance Facebook Ads, une nouvelle plateforme de publicité ciblée (pays, âge, genre, hobbies, etc.). « Facebook Ads constitue une façon totalement nouvelle de faire de la publicité en ligne » expliquait Mark Zuckerberg lors du lancement à New York devant un parterre de deux cent cinquante dirigeants du marketing et de la publicité. « Les marques interviendront en utilisant le réseau social de la même manière que nos membres. Sur Facebook nous n'avons pas de grandes bannières, ni de bandeau comme sur les moteurs de recherche. Nous avons des publicités qui fonctionnent exactement comme notre site », expliquait Sheryl Sandberg, directrice des ventes de Facebook dans *Business Week*. En effet, Facebook a mis au point les Engagement Ads, des formats publicitaires non intrusifs qui s'intègrent au cœur de l'expérience utilisateur en s'appuyant sur des outils les plus populaires de la plateforme : commentaires, événements, vidéos, *pages fans* ou cadeaux virtuels.

Pour la Saint-Valentin, le constructeur Honda avait, offert à 750 000 membres de Facebook un petit cœur virtuel. Ces 750 000 membres l'ont offert à l'élu(e) de leur cœur, ce qui a généré des discussions sur le réseau à propos de Honda et de ses voitures. Ainsi, sans bannière ni bandeau, Honda a réussi à faire parler de sa marque à la manière même des utilisateurs de Facebook via la viralité. « Les pubs ne marchaient pas sur les réseaux sociaux parce que les personnes y cherchent de l'interaction, pas de l'information. Là, c'est une manière intelligente de créer une pub qui pourra marcher dans cet environnement puisqu'elle devient beaucoup plus proche du service original », analyse Julien Jacob sur le site Media2.0, dédié aux *business models* des médias interactifs.

Les marques peuvent compléter cette stratégie publicitaire en se créant leur propre page, entièrement gratuite. « L'activité centrale de tout utilisateur de Facebook, c'est sa page personnelle et c'est ce que les marques font elles aussi : concevoir une page qui reflète exactement ce qu'elles veulent véhiculer », indiquait Mark Zuckerberg. Les

« amis » deviennent alors des « fans » de la marque et peuvent là aussi poster leurs vidéos, envoyer des photos, engager des discussions. Ces *fan pages* offrent à la marque une interaction directe avec l'audience et permettent d'entretenir une relation privilégiée avec une communauté de personnes ayant une forte affinité avec leur produit mais aussi de diffuser ou soutenir des campagnes de pub.

Ces *fan pages* peuvent aussi être créées indépendamment de la volonté des marques par des fans. C'est le cas de deux aficionados de Coca-cola, qui ont ouvert une page fan dédiée à leur boisson préférée, qui a tout de suite connu le succès. Coca-Cola a eu la bonne initiative de se rapprocher de ces fans pour gérer avec eux cette page fan de manière plus directe. Pour la marque, c'est un moyen très efficace d'avoir un retour direct sur son activité, à travers les commentaires des « fans ». Dans une étude consacrée aux *fan pages*, le cabinet de conseil en communication Vanksen Group analyse ainsi deux stratégies différentes, celles de Converse et celle de Pink dans le secteur de l'habillement. Converse (marque appartenant à Nike) a quatre pages majeures dédiées à la marque ou au produit All Star. Aucune de ces pages n'est maîtrisée par la marque, qui se prive donc d'une manière simple et directe de communiquer avec eux. En revanche la marque Pink (marque jeune de Victoria's Secret) a intégré la page Facebook à sa politique de communication *on line*, l'anime, la gère et la met à jour régulièrement. « Au final, Facebook semble désormais être une démarche indispensable pour toute entreprise commercialisant des produits de grande consommation », conclut l'étude.

Créé il y a seulement cinq ans, Facebook connaît un succès planétaire. Il est devenu la référence des réseaux sociaux. Certes Facebook n'est pas encore rentable mais il devrait le devenir dès 2010. Son chiffre d'affaires devrait progresser en 2009 de 70 % pour atteindre 500 millions de dollars. Son modèle a conquis Microsoft qui a pris une participation de 1,6 % en 2007, valorisant le groupe autour de 15 milliards de dollars. Puis en mai 2009, c'était au tour de la société russe Digital Sky Technologies, de débourser 200 millions de dollars pour 2 % au capital, valorisant Facebook 10 milliards de dollars. Compte tenu de la chute des marchés, la somme reste rondelette et anticipe des perspectives de croissance de Facebook jugées phénoménales ! ■

Marie-Cécile Renault

17

Fram rajeunit et modernise son offre et son image

La problématique

Pionnier du *tour-operating* en France, spécialiste de la Méditerranée qu'il fait découvrir aux classes moyennes, le début des années 2000 signe la fin de la croissance. Il perd près de 100 000 clients.

Le plan d'action

Modernisation de l'entreprise, changement d'image, de logo (fini « Les vacances à la Framçaise »), de communication, montée en gamme, segmentation de l'offre, virage dans le tourisme durable : Fram fait sa révolution.

Les résultats

Fort de 485 millions d'euros en 2008, le groupe s'est construit une nouvelle image et décline une offre de voyages et de vacances personnalisée. Il compte parmi les tous derniers acteurs français indépendants.

Des touristes français coiffés d'un bob frappé d'un même logo à bord d'un car aux couleurs bleu-blanc rouge. Ils sont curieux de découvertes, ils vont à l'étranger mais aiment aussi rester entre eux. Au tournant des années 2000, Fram est devenu ringard. Surtout au nord de la Loire où la gent parisienne regarde de haut ce voyagiste qu'elle juge provincial et « plouc ». Pourtant l'activité du tour-opérateur est solide : en 2001, il bat tous ses records avec plus de 600 000 clients.

Il n'ira jamais plus haut. Depuis, il compte entre 500 000 et 530 000 clients. Certes, comme les autres acteurs du marché du voyage, Fram

subit de plein fouet les conséquences des attentats terroristes aux États-Unis en septembre 2001, de l'épidémie de fièvre aviaire (Sras) ainsi que de la seconde guerre du Golfe. Le tourisme qui affichait des taux de croissance à deux chiffres, connaît sa première grande crise. Au même moment, le paysage industriel est bouleversé avec l'arrivée d'une concurrence agressive composée d'opérateurs *low cost* et de nouveaux groupes qui débarquent en France, tel que Thomas Cook ou TUI, ou sur Internet (agence 100 % Web). Parallèlement, le comportement du consommateur change : il est plus aguerri et il cherche les bonnes affaires. Les discounters en profitent.

Pour Fram cette période est particulièrement difficile : il perd des clients, essuie ses premières pertes et son modèle de développement est sérieusement concurrencé par des marques plus jeunes et modernes. Fram n'est plus à la mode. C'est tout le contraire. Et pourtant, le voyagiste est une des plus anciennes marques du tourisme en France et un pionnier, notamment dans les charters.

En 1949, Philippe Polderman, ancien militaire et résistant, décide de « faire voyager les Toulousains » et installe rue d'Alsace-Lorraine une première agence dans la ville rose. Il est membre de l'équipe des fondateurs de ce qui va devenir le généraliste des voyages pour le plus grand nombre. Le constat est simple : l'après-guerre s'estompe doucement, une classe moyenne émerge et commence à s'intéresser à l'étranger. Il faut l'accompagner. Fram débute avec les voyages en car et les pèlerinages religieux puis il ouvre sa première destination, les Baléares. En 1958, il opère son premier vol charter entre Toulouse et Palma de Majorque et multiplie les destinations méditerranéennes. Quelques années plus tard, Alain Simon, le créatif d'une antenne toulousaine d'Euro RSCG invente le slogan : « Les vacances à la Framçaise », c'est-à-dire en sécurité et avec des services pour un bon rapport qualité-prix. Suit une campagne nationale originale, agressive et… tricolore destinée à faire de Fram, le leader des vacances pour tous les Français.

Fram se développe et ouvre des agences ainsi que des plateformes régionales de départ partout. Le Toulousain est devenu un acteur national et un groupe intégré car présent dans tous les métiers : le *tour-operating*, le réceptif, le transport local et aérien avec deux avions à ses couleurs (il prend en charge les coûts fixes mais ne les détient pas en propre), la gestion hôtelière ainsi que la distribution avec un

réseau d'agences. Cerise sur le gâteau : Fram cultive le maternage du client. Ses équipes sont aux petits soins afin que même à l'étranger, il se sente chez lui.

Mais le slogan que personne n'a oublié va se révéler ravageur pour l'image de Fram qui en devient quasiment prisonnier. « La force du concept est telle qu'il a gommé l'évolution de Fram. Il devient sa propre caricature. C'est le même syndrome que le Club Med avec le film *Les Bronzés* », analyse Antoine Cachin, président du directoire de Fram depuis 2007. Fram décide de réagir. Il n'a plus le choix. Le groupe familial a su préserver son indépendance dans un paysage touristique profondément remodelé, mais il ne survivra pas s'il ne change pas.

Tout est remis à plat. L'entreprise change les codes de sa communication et son logo en abandonnant son côté trop français mais sans renier son héritage génétique. Le rouge pétard des uniformes de ses hôtesses par exemple est remplacé par du beige et un rouge plus *casual* chic ; les sacs de voyage offerts aux clients sont redessinés. Fram multiplie les signes extérieurs de changement. Parallèlement, le voyagiste fait évoluer sa gamme de produits. « Nous avons ouvert de nouvelles destinations comme l'Argentine, le Costa Rica ou l'Afrique du Sud. Nous avons lancé des produits plus intimistes avec des Riads à Marrakech ou encore des circuits en 4 x 4 plutôt qu'en autocar ou des programmes de visites pour six personnes et non plus pour cinquante. Nous avons renouvelé notre politique de relations publiques », développe Antoine Cachin.

Le tour-opérateur décide de personnaliser ses offres en les différenciant. Il accélère la montée en gamme avec ses hôtels Framissima sur le créneau des quatre et cinq étoiles. L'enseigne passe de vingt-cinq à trente-trois établissements en deux ans. Elle muscle son offre d'entrée de gamme avec Olé, son produit de clubs de vacances et étoffe Framéco, une sélection d'hôtels abordables qui respectent les critères de qualité Fram. « Nous gardons la qualité, le service et l'accessibilité. Nous nous battons sur le rapport qualité-prix plutôt que le seul prix », précise le président du directoire.

En matière de distribution, le groupe se dote d'un site Internet marchand en 2006. Le potentiel de développement est important puisque les ventes réalisées par ce canal ne représentent que 5 % de son

chiffre d'affaires (485 millions d'euros en 2008). Et, brisant la tradition, le groupe a réalisé sa première opération de croissance externe en rachetant Plein Vent, un tour-opérateur spécialisé sur l'entrée de gamme avec ses deux bases de Lyon et Marseille. Ce qui va lui permettre de marcher sur deux jambes et de couvrir un nouveau segment de marché.

Fram dresse un constat paradoxal. Sa notoriété en France est exceptionnelle : en 2006, il a été désigné comme marque la plus connue d'organisateur de voyages par la Sofres. Et elle a été élue pour la cinquième fois « marque de confiance » par le magazine *Sélection du Reader's Digest*. Mais il ne propose quasiment pas de séjours en France. Antoine Cachin rapproche ce fait de l'évolution profonde de son métier dans le tourisme durable « non pas comme un outil marketing mais comme un mouvement structurel qui va devenir déterminant ». L'entreprise prend trois décisions. Elle propose à ses clients de compenser les émissions de CO_2 via un partenariat avec Action Carbone et décide de les prendre en charge pour les déplacements de l'ensemble de ses collaborateurs. Elle lance à l'été 2009 sa première brochure France et fête son second Framissima dans l'Hexagone. Après Morzine l'hiver dernier, l'enseigne s'est installée à Argelès. D'autres Framissima devraient voir le jour. Toujours en France, Fram ouvre un nouveau segment tout en partant à la conquête des jeunes familles où il est peu présent en lançant des villages de vacances nature. Le premier d'entre eux doit ouvrir ses portes pour la saison estivale 2010 à Souston sur la côte Atlantique. L'idée est d'installer sur de beaux terrains boisés de quinze hectares un habitat de loisirs léger et respectueux de l'environnement avec des loisirs et des services et, ainsi, de concilier la notion de vacances avec le respect du milieu naturel. Une nouvelle activité destinée à répondre aux nouvelles attentes de la clientèle française mais aussi européenne.

L'ensemble de cette stratégie de redéploiement doit accélérer le changement d'image et de positionnement de Fram. Sans renier son passé, le tour-opérateur est, patiemment, en train de se bâtir une nouvelle image toujours proche de ses clients mais davantage tourné vers le plaisir et la nature. Comme le résume son nouveau slogan : « Fram, le plaisir en grand ». ■

Véronique Guillermard

18
Comment Free a libéré l'accès Internet

La problématique

Les consommateurs passent de plus en plus de temps sur Internet, mais ils sont bridés dans l'usage car ils paient au temps passé et leur connexion est en bas débit.

Le plan d'action

Grâce à l'invention de la première box, Free forfaitise l'accès Internet à 30 euros par mois. Le consommateur ne regarde plus ni sa montre ni son portefeuille. L'usage d'Internet explose.

Les résultats

Le modèle de la box a été copié par tous les concurrents et le plafond des 30 euros mensuels est devenu le standard. Grâce à Free, la France est aujourd'hui l'un des pays les moins chers pour l'accès Internet et le plus avancé pour le *triple play*.
Free veut réitérer sa révolution dans le mobile et dans l'accès haut débit par fibre optique.

« Il a Free, il a tout compris ! ». Un slogan pour des campagnes publicitaires mais qui a valeur de symbole tant Free, trublion des télécoms, a révolutionné le marché de l'accès Internet.

Dans les années 2000, une multitude d'acteurs, allant des banques comme le Crédit Agricole avec cario.fr jusqu'aux grands distributeurs comme KingFisher avec libertysurf.fr, proposent de l'accès Internet bas débit. Il existait alors plus de deux cents fournisseurs d'accès Internet en France, six cents en Allemagne, trois cents en Grande-Bretagne. Une myriade de petites sociétés aujourd'hui disparues. À cette époque, le fournisseur d'accès internet (FAI) loue le réseau de télé-

communications de France Télécom et se contente d'éditer un portail avec des services plus ou moins originaux. Le consommateur, lui, est facturé par France Télécom au temps passé au tarif d'une communication locale et paie en plus un abonnement qui pouvait dépasser les 15 euros à son FAI. Dès 1999, Free se distingue en introduisant une première rupture : il rend cet abonnement gratuit. Succès immédiat.

Puis en septembre 2002, Free lance l'accès Internet illimité haut débit au prix du bas débit, soit 29,99 euros. Un prix qui va devenir le prix fétiche de Free et va s'imposer comme le standard du marché : il restera immuable au cours des années, alors que le service ne cesse de s'enrichir et de s'accélérer. En 2009, c'est toujours le prix du forfait Free. Dès cette époque, le prix de l'abonnement comprenait la première box du marché : la Freebox. Première *set-top box triple play* (Internet, téléphonie, télévision) au monde, la Freebox est un modem évolutif facile à installer, aux fonctionnalités multiples, développée pour permettre une convergence multimédia au sein du foyer. Elle a été développée en interne par l'opérateur. Cette stratégie de développement en interne lui a permis de prendre un avantage concurrentiel décisif. Pris de vitesse, France Telecom a juré *a posteriori* qu'il avait lui aussi une box dans ses labos dès cette époque. Un travers bien français, qui souvent montre que les grands groupes tricolores savent inventer des produits novateurs mais pêchent dans la phase de commercialisation, à l'instar de Thomson qui avait inventé le MP3 des années avant l'iPod d'Apple mais n'avait pas réussi à le vendre. Free lui a su lancer sa box sur le marché et la marketer.

En 2003, nouvelle étape : Free est le premier à proposer en France la téléphonie illimitée vers les fixes incluse dans son forfait. Au fil des mois, les innovations se succèdent : il sera le premier à proposer l'ADSL 2 +, la télévision IP ou encore un boîtier compatible HD.

On l'a compris, le succès de Free repose en grande partie sur sa capacité à innover et sa grande maîtrise de la technologie. Pourtant ce ne sont pas les seules raisons. Le groupe a aussi pris très tôt la décision d'investir dans son réseau, là où d'autres continuaient à louer des infrastructures à France Télécom. Certains acteurs ont essayé de continuer sans construire de réseau, en achetant des communications sur le marché de gros à France Télécom, mais leurs marges sont très faibles, car tout le cadre réglementaire est conçu pour favoriser l'investissement dans les réseaux. On est donc passé d'un grand nombre

de petits acteurs qui achètent quasiment tout à France Télécom, à quelques gros acteurs de plus en plus intégrés dans la construction des réseaux. C'est le cas de Free et de son grand rival Neuf Cegetel qui n'achètent plus à France Télécom que l'accès final au consommateur sur les derniers mètres.

Il faut dire que Free est aidé par une décision réglementaire qui institue le dégroupage. Depuis le 1er janvier 2001, France Télécom est obligé par la loi de permettre à d'autres opérateurs – contre rémunération – d'utiliser ses propres lignes pour proposer leurs services : c'est ce qu'on appelle le dégroupage. Les concurrents de France Télécom peuvent ainsi contrôler la ligne jusqu'à l'abonné. Le *business model* de Free est simple : le groupe vit d'un abonnement à 29,99 euros par mois, reverse à France Télécom aux alentours de 10 euros par mois et par abonné (pour accéder à sa prise téléphonique). La différence lui permet d'amortir son réseau ainsi que les coûts de recherche et développement.

En quelques années Free est devenu un acteur majeur et un aiguillon du marché de l'Internet haut débit en France. Le chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2008 a atteint 1,565 milliard d'euros, en progression de 29 % par rapport à 2007, tandis que le résultat net atteint les 100,4 millions d'euros, en incluant l'acquisition d'Alice. Peu endetté et avec un *free cash flow* de 210 millions d'euros, Free est un des opérateurs les plus rentables en Europe. La Bourse ne s'y trompe pas et valorise le groupe à plus de quatre milliards d'euros. Free s'affirme comme le premier opérateur alternatif ADSL en France avec 4,337 millions d'abonnés à la fin du premier trimestre 2009 et une part de marché supérieure à 25 % (49,2 % pour Orange). Un total qui tient compte du nombre d'abonnés de Free (3,531 millions) et d'Alice (806 000) racheté en juin 2008. Il vise désormais la barre des 5 millions d'abonnés haut débit d'ici 2011, une très forte augmentation du résultat net en 2009 et plus d'un milliard d'euros de *free cash flow* sur la période 2009-2011.

Innovation technologique, investissement dans le réseau, adoption très tôt du dégroupage : trois recettes du succès. Mais le succès de Free repose aussi sur un homme, Xavier Niel, fondateur et principal actionnaire de l'entreprise, un entrepreneur visionnaire au profil atypique. Devenu le chouchou des médias, il a acquis une capacité à convaincre et rallier à sa cause. Un atout dans un marché où la régle-

mentation est en pleine évolution et où le degré de concurrence du marché dépend des décisions des pouvoirs publics et du régulateur. Xavier Niel est aussi très lié à la marque Free, qui bénéficie d'un capital sympathie et d'une identité forte avec une dimension communautaire affective, un peu à la manière d'Apple : les « Freenautes » sont de véritables fans et défenseurs de la marque.

L'opérateur se démarque aussi de ses concurrents pas un modèle marketing *low cost* : il casse les prix face à ses rivaux pour le plus grand bonheur des consommateurs, grâce à une structure de coûts parfaitement maîtrisée. Premièrement, le *buzz* autour de la marque est suffisamment fort pour le dispenser d'investir dans des campagnes de pubs massives. Les campagnes humoristiques, avec le personnage du *geek* Rodolphe ou avec le slogan « crétin.fr », ont marqué les esprits. Bien que très efficaces, ils n'ont pas demandé des investissements médias très lourds. Deuxièmement, Free n'investit pas dans un coûteux réseau de boutiques mais est exclusivement distribué en ligne. Troisièmement, le service client fut pendant une période lui aussi *light*, plus adapté à des technophiles qu'au très grand public. Free a figuré un temps au palmarès des plaintes de consommateurs avant de rectifier le tir en renforçant ses équipes techniques avec la mise en place d'une assistance technique de proximité qui intervient gratuitement au domicile des Freenautes.

Le succès de Free est indéniable. Le modèle de la Freebox a été copié par tous les concurrents et le plafond des 30 euros mensuels est devenu le standard du marché. Grâce à Free, la France est aujourd'hui l'un des pays les moins chers au monde pour l'accès Internet et le plus avancé pour le *triple play*. Mais Free n'entend pas s'arrêter en si bon chemin et s'est lancé sur deux nouveaux vastes chantiers : le mobile et la fibre optique. Candidat favori à la quatrième licence de téléphone mobile, il entend révolutionner le marché du téléphone mobile en libérant l'usage et en divisant la facture des foyers par deux. En investissant dans la fibre optique, Free entend encore développer les usages de l'accès très haut débit, mais aussi devenir totalement indépendant de l'opérateur historique, à qui il ne sera plus tenu de reverser le tarif du dégroupage. ■

Marie-Cécile Renault

19
Google est devenu la pieuvre du Net

La problématique

Depuis sa création, Google a pour vocation d'organiser l'information à l'échelle mondiale et de la rendre universellement accessible et utile. Un objectif qui comporte dès son origine une forme de démesure.

Le plan d'action

Après s'être imposé en créant un moteur de recherche simple, efficace et pertinent, Google multiplie les outils. Depuis la messagerie Gmail, en passant par Google Maps ,le site de partage de vidéos YouTube, ou le lancement des « Google Phones » dotés du système d'exploitation Android, l'appétit de Google semble insatiable.

Les résultats

Google est aujourd'hui l'une des marques les plus connues au monde. Le groupe a pris une telle avance sur ses concurrents que sa domination paraît difficile à renverser. Avec le risque que sa puissance attire les foudres des autorités de la concurrence.

Le cauchemar absolu pour un site Web ? Ne pas apparaître sur le moteur de recherche Google. Et pour cause ! Près des deux tiers des requêtes mondiales effectuées sur la Toile passent par Google. Marque la plus connue au monde, Google est devenu en dix ans seulement le moteur de recherche le plus important avec près de 10 milliards de pages Web disponibles grâce à des milliers de serveurs répartis dans des dizaines de pays. Il revendique 550 millions d'utilisateurs contre 470 millions pour son principal concurrent Yahoo ! En 2008, Google a réalisé un bénéfice net de 4,2 milliards de dollars pour un chiffre d'affaires de 21,8 milliards. Ses revenus proviennent à 96,9 % de la publicité, le solde provenant principalement de la vente de li-

cences de logiciels de recherche. Sa valorisation boursière, qui atteint 133 milliards d'euros, est l'une des plus importantes au monde.

En mai 2009, Google a représenté 65,0 % des requêtes effectuées sur l'ensemble des moteurs de recherche, soit 0,8 point de plus que le mois précédent. Il est loin devant ses concurrents comme Yahoo (20,1 %), Microsoft (8,0 %), Ask (3,9 %) et AOL (3,1 %), selon les chiffres du cabinet de mesure d'audience Comscore. Malgré tous ses efforts, Steve Ballmer, PDG du géant des logiciels Microsoft, a prévenu qu'il ne comptait pas détrôner Google de sitôt avec son nouveau moteur de recherche Bing, lancé au début du mois de juin 2009.

L'histoire, aussi mythique que celle d'Apple ou Microsoft, est bien connue. C'est celle de deux étudiants en mathématiques de l'université de Stanford, Larry Page et Sergey Brin, qui créent en 1998 un moteur de recherche, qu'ils baptisent « Google ». Un jeu de mot à partir du terme « Googol » qui désigne le chiffre 1 suivi de cent zéros qui entend bien refléter la mission que s'assigne la jeune entreprise : organiser l'immense volume d'informations disponibles sur le Web pour les rendre disponibles à tous. Leur premier bureau sera un garage à Menlo Park, comme c'est souvent la tradition dans la Silicon Valley. Google se distingue des moteurs de recherche d'alors, comme Altavista par exemple, en adoptant une approche de la recherche radicalement différente. Il indexe grâce à un algorithme révolutionnaire la majeure partie du Web en ayant comme objectifs la pertinence et la rapidité. L'innovation consiste en partie à compléter le simple lien par une phrase contextuelle et des mots clés plus visibles, indiqués en gras. Pertinence, rapidité, efficacité et facilité d'utilisation font alors la différence par rapport aux autres moteurs.

Mais Google ne s'arrête pas là. Fort de son succès dans le *search*, celui que l'on appelle parfois l'« ogre de Mountain View » ou que l'on compare à une pieuvre tant il propose d'informations, a développé en moins de dix ans plus d'une cinquantaine de services différents et étend chaque jour son champ d'influence.

Sans énumérer tous les services proposés par Google, ce qui reviendrait à dresser un inventaire à la Prévert, il suffit de citer les applications les plus connues. Ainsi, Gmail s'est imposé comme l'un des meilleurs Webmails gratuits proposés à ce jour sur Internet et les adresses @gmail.com sont désormais très populaires. Google a éga-

lement créé Google Earth, qui permet de se promener sur son ordinateur d'un bout à l'autre de la planète grâce à des photos satellite prises par des fournisseurs d'images satellites tels que la Nasa, Spot Images, le CNES…

Il a développé Google News, un service en ligne gratuit qui présente de façon automatisée des articles d'information en provenance des sites des éditeurs et des agences de presse. Il a lancé Picasa, un logiciel de gestion de photos. Google travaille aussi sur le projet « Google Recherche de Livres » qui consiste à numériser des millions d'ouvrages pour constituer la plus grande bibliothèque de la planète. Google s'est imposé en tant que premier site de partage vidéo en rachetant YouTube en 2006 pour 1,65 milliard de dollars, et s'est renforcé dans la publicité *display* en rachetant un an plus tard la solution d'*adserving* DoubleClick pour une somme deux fois supérieure. Mais Google a également investi le champ de la téléphonie mobile en développant son système d'exploitation Androïd. Le premier « Google Phone », doté d'Androïd et fabriqué par le Taïwanais HTC, est sorti aux États-Unis en septembre 2008 sous le nom de G1 et s'attaque à l'iPhone d'Apple, tandis que l'Android Market qui permet de télécharger des applications pour personnaliser son mobile entend rivaliser avec « l'AppStore ». Et du *smartphone* au *netbook*, il n'y a qu'un pas que Google s'est empressé de franchir. Ainsi, Google a annoncé début juillet 2009 qu'il travaillait sur un système d'exploitation, Google Chrome OS, pour faire fonctionner les *netbooks*, ces mini-ordinateurs servant à surfer sur Internet. Une incursion directe cette fois dans le pré carré de Windows et Microsoft.

Cette stratégie repose en partie sur la décision en février 2001 des deux fondateurs de se mettre volontairement en retrait de leur société pour en confier les rênes à Eric Schmidt, ex-président de Novell. « Cette initiative, qui sera maintes fois saluée *a posteriori*, va permettre à l'entreprise de s'engager dans une nouvelle stratégie qui fera son succès. À partir de cette date, Google se spécialise dans l'acquisition d'entreprises prometteuses », explique le site Tom's Guide dans un dossier consacré aux dix ans de Google. « Il est impossible de comprendre le succès de Google sans analyser sa stratégie de groupe. Le leitmotiv de Mountain View a toujours été de dénicher soit une compétence particulière soit une idée prometteuse. L'entreprise achetée étant ensuite intégrée au groupe et son savoir-faire exploité dans

la veine de l'esprit Google. Ainsi sont nés la plupart des outils qui font le succès de la marque aujourd'hui ».

D'autre part, Google est devenu avec son activité principale, celle du *search* sur Internet, l'un des plus grands investisseurs en infrastructures télécoms et informatiques : il achète beaucoup de bande passante pour connecter ses centres de calcul dans le monde. Or, il peut naturellement mettre à profit ces infrastructures technologiques pour d'autres activités.

L'objectif de Google, dont le modèle économique est majoritairement basé sur la publicité, est de pouvoir toucher des audiences de plus en plus ciblées. « Plus le résultat que nous présentons à l'utilisateur est précis, plus les annonceurs payent pour avoir de la publicité ciblée sur les pages de notre réseau de contenu », a déclaré Larry Page. Google vend en effet des mots clés sur la plateforme « Adwords » aux enchères. Si une personne fait une recherche sur un mot-clé donné, des liens présentant des sites ayant participé aux enchères et dont la pertinence sur la requête est avérée, s'affichent dans la partie droite de l'écran réservée aux liens commerciaux. Chaque fois qu'une personne clique un de ces liens, la société concernée est facturée pour cette annonce publicitaire par Google. Un site Web peut aussi accueillir des liens texte Google AdWords ciblés sur le contenu de ses pages grâce au système AdSense. Pour chaque clic d'un utilisateur sur ces liens, Google reverse une partie des gains au site.

Le risque serait que cette puissance sans cesse croissante attire les foudres des autorités de la concurrence, comme ce fut le cas pour Microsoft ou Intel. Le fait que Google engrange à chaque innovation des informations accrues sur les utilisateurs soulève aussi régulièrement des questions de respect de la vie privée. En 2007, le chef du service expertise informatique de la Cnil (Commission nationale informatique et liberté) affirmait pourtant que « Google peut contrôler toutes les données personnelles des individus. En exploitant de façon corrélée ces outils, Google pourrait se transformer en une redoutable société de surveillance ». Le comble pour une société dont la devise est *Don't be evil* (Ne soyez pas mauvais) ! Un reproche contre lequel l'entreprise se défend : les logs de connexion ne sont en rien des informations personnelles et ne sont en aucun cas vendus à des tiers, explique-t-elle. En revanche, ils sont indispensables pour améliorer le service, les résultats de recherche et lutter contre la fraude. Quant aux

autres informations liées à l'utilisation des services Google (recherche personnalisée, historique de recherche, Gmail…), n'importe quel internaute peut gérer son profil en ligne et les supprimer régulièrement. « Lorsque nous avons lancé la pub comportementale en mars dernier, nous avons donné la possibilité aux internautes soit de gérer leur profil en ligne en décidant quelle pub ils voulaient recevoir, soit en désactivant complètement le service et en refusant de recevoir des pubs ciblées. Nous sommes les seuls à le faire », conclut l'entreprise. ■

Marie-Cécile Renault

20
Iberdrola, du vent dans les voiles

La problématique

Faire en sorte que les énergies vertes, qui démarrent tout juste – comparativement à la production d'origine fossile – soient rentables sur le long terme.

Le plan d'action

Prendre le risque d'un investissement massif dans le renouvelable, l'éolien en l'occurrence et privilégier, dans le même temps, un développement sur un mix énergétique varié

Les résultats

Le groupe espagnol est aujourd'hui le leader mondial sur ce segment. Outre les réalisations opérationnelles, il affiche un portefeuille de projets particulièrement étoffé, en Europe mais aussi de l'autre côté de l'Atlantique.

À l'heure où la fin du pétrole n'est plus un scénario virtuel et où les préoccupations environnementales n'ont jamais été aussi fortes, les énergies vertes montent singulièrement en puissance. Le temps du marketing est dépassé : aujourd'hui, la quasi-totalité des grands énergéticiens affichent une véritable stratégie en matière de renouvelable (solaire, éolien, biomasse, géothermie…), même si tous ne sont pas aussi avancés. L'un des plus en pointe, pour ne pas dire le champion, est espagnol : l'électricien Iberdrola, dont le siège se trouve à Bilbao, au Pays basque, a fait de l'éolien l'un des axes majeurs de son développement. Il est tout simplement le leader mondial du secteur, avec un parc de 9 302 mégawatts (MW) installés. Toutes

énergies confondues, Iberdrola arrive en cinquième position, avec plus de 43 000 MW. Autrement dit, un groupe très attractif, au point de susciter régulièrement les convoitises (y compris d'EDF, dans un passé proche) – même si le rachat du Britannique Scottish Power a fait de lui un acteur très coûteux à absorber.

Cette volonté de se développer de manière intensive dans l'éolien ne doit évidemment rien au hasard. Elle a même quelque chose de visionnaire, car Iberdrola a fait le choix d'une offre « verte » massive avant tous les autres. Mieux : en 2007, quand Iberdrola Renovables, sa filiale dédiée à l'éolien, a fait son entrée sur les marchés, il s'agissait de la plus importante introduction en Bourse jamais effectuée en Espagne. Les investisseurs saluant un parc affichant alors 7 000 MW de puissance installée et 41 000 MW de projets. Or les projets, dans l'éolien, pèsent d'un poids considérable. Les obstacles (financiers, administratifs, sociaux…) sont souvent tels pour implanter des éoliennes qu'un portefeuille d'emplacements réservés est apprécié à sa juste valeur. Certes, il y a des pays plus accueillants que d'autres pour héberger des champs d'éoliennes à perte de vue, mais l'expérience prouve que tous les gouvernements, incontournables quand il s'agit d'aménagement du territoire, n'ont pas la même sensibilité verte. D'où la nécessité, de la part des opérateurs, d'un dialogue nourri avec les autorités politiques.

Si Iberdrola peut manifester de grosses ambitions dans l'éolien, c'est tout simplement parce qu'il est parti très tôt dans la course au renouvelable. « Aujourd'hui, d'autres grands énergéticiens essaient de rattraper leur retard, mais il faut du temps pour identifier les marchés porteurs, sélectionner les meilleures technologies, sécuriser ses fournisseurs (de turbines en particulier), lever les obstacles administratifs et juridiques… », commente un expert du secteur. Tous les pays, sur ce plan, ne sont pas logés à la même enseigne. En France, entre les premières autorisations (de l'installation d'une ferme éolienne) et le raccordement effectif au réseau électrique, le délai moyen nécessite souvent de trois à quatre ans. À cela une bonne raison : plusieurs centaines de permis ont beau être examinées chaque année, la méfiance affichée des populations freine régulièrement les projets. En Espagne, les choses vont beaucoup plus vite, avec une hostilité bien moindre. Un atout de taille pour les électriciens.

Pour autant, dans le cas d'Iberdrola, il y a longtemps que la péninsule ibérique, son berceau, n'est plus son seul terrain d'expansion. Le groupe regarde très attentivement les États-Unis, où il s'est fixé comme cap 15 % du marché de l'électricité éolienne. Actuellement numéro deux du secteur outre-Atlantique, il y a déjà investi une dizaine de milliards de dollars. Ses projets, à terme, portent sur plus de 20 000 MW, soit près de cinq fois son périmètre actuel. L'électricien, qui emploie environ 10 000 personnes, est aussi très présent en Amérique latine, s'implante en Afrique du Nord et vise encore l'Europe de l'Est et le Moyen-Orient. D'une zone à l'autre, le groupe cherche à développer une ou plusieurs énergies.

Car quelles que soient ses ambitions dans le renouvelable, l'horizon d'Iberdrola ne s'arrête pas à l'éolien. Au contraire, l'électricien ibérique souhaite s'appuyer sur un « mix » énergétique le plus varié possible. Ces derniers mois, il a confirmé ses ambitions dans le nucléaire en s'associant à GDF Suez et Scottish & Southern Energy (SSE) pour se porter candidat à l'achat de sites qui abriteront les futures centrales britanniques. Entravé en Espagne, où le gouvernement refuse des investissements supplémentaires dans l'atome civil, Iberdrola espère bien trouver un débouché outre-Manche. Londres ayant fait part de sa volonté de relancer un programme nucléaire de grande ampleur. Même si tout cela prend du temps, il faut se placer dès le départ. Le gaz aussi intéresse le groupe de Bilbao. Aux États-Unis notamment, où le groupe s'est renforcé dans le domaine du stockage. Bref, il cultive plusieurs sources. Et ce n'est pas tout : fort de sa connaissance des réseaux, le groupe basque mise aussi sur les télécommunications. Parallèlement, associé pour l'occasion à General Motors, il travaille à la conception d'un véhicule électrique. La diversification n'est donc pas un vain mot, à partir d'un socle étendu de compétences énergétiques.

Sa casquette d'énergéticien vert, Iberdrola, qui investit également dans le solaire et l'hydraulique, n'a jamais cessé de l'arborer ostensiblement. Au moment où les compagnies d'électricité espagnoles se livraient une bataille sans merci – avec de nombreux scénarios de rapprochements à la clé –, le groupe basque n'a pas hésité à attaquer ses concurrents sur le non-respect des normes environnementales définies par le protocole de Kyoto. Sur le thème que les entreprises qui avaient pris le risque de miser sur les énergies propres devaient être encouragées par le gouvernement, quitte à infliger des pénalités

aux autres, plus polluantes. Le groupe espagnol insiste sur sa capacité à résoudre une équation énergétique devenue si prégnante aujourd'hui : à savoir une satisfaction de la demande tout en réduisant les émissions de CO_2.

D'une manière générale, le développement des énergies renouvelables n'a jamais suscité autant d'intérêt. À l'échelle mondiale, le solaire en particulier tend à devenir incontournable. Selon le consultant américain Emerging Energy Research, une petite cinquantaine de projets parmi les plus prometteurs revendiquent un potentiel de près de 6 000 MW, soit plus de trois EPR, le réacteur nucléaire de nouvelle génération. Quant à certaines projections, elles envisagent que le solaire couvre 5 % de la consommation mondiale en électricité à l'horizon de 2040. S'agissant de l'éolien, des prévisions tablent sur 1 500 000 MW installées en 2020, soit 12 % de la production électrique. Si l'on additionne toutes les énergies renouvelables, elles pourraient ainsi représenter 50 % de la consommation planétaire à cette échéance. Un cap très significatif.

Ces études qui attestent du dynamisme des énergies vertes ne signifient pas qu'elles sont plébiscitées. L'éolien notamment doit affronter une vague de contestation : outre les dégâts causés aux paysages par ces installations, les « anti » expliquent volontiers que les marges d'amélioration technologique qui favoriseraient une chute des coûts de production sont faibles. Ils rappellent aussi que les subventions importantes dont bénéficient les énergies renouvelables ne dureront pas éternellement. Enfin – ce n'est pas le moindre des arguments des opposants à l'éolien –, le vent constituant une énergie aléatoire, il convient le plus souvent d'ajouter une source de production (fossile) supplémentaire : autrement, le gain en économies de CO_2 serait minime. Si Iberdrola ne mésestime pas ces attaques, elles n'ont eu jusque-là que très peu d'impact sur son développement. Et cela devrait durer. ■

Frédéric de Monicault

21

Jet Tours, l'atout haut de gamme de Thomas Cook

La problématique

À l'heure du triomphe du tourisme de masse, comment préserver un positionnement haut de gamme lorsqu'on est un poids moyen du secteur ?

Le plan d'action

Afficher et revendiquer ses valeurs haut de gamme au sein du n° 2 européen du *tour-operating* européen, Thomas Cook. Déployer la marque avec quatre offres dont les clubs, le luxe et les îles.

Les résultats

Un an tout juste après le rachat de Jet Tours par Thomas Cook, les synergies ont été menées à bien et la marque française bénéficie de sa force de frappe dans la distribution tout en préservant sa personnalité.

Dans la torpeur de l'été 2008, le monde du tourisme connaît un nouveau bouleversement. Thomas Cook, le géant allemand du voyage, rachète Jet Tours, une marque française haut de gamme, à son propriétaire depuis près de dix ans, le Club Méditerranée. C'est une étape cruciale dans la vie de la marque puisqu'il s'agit d'un adossement industriel au second tour-opérateur en Europe avec ses 12 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Ce Goliath est lui-même le fruit de plusieurs fusions. Contrairement à ce que son nom indique, il n'est pas britannique mais allemand. Fin 2000, Condor & Neckermann, filiale commune à l'époque de

Lufthansa et du distributeur Karstadt Quelle, rachète l'emblématique groupe anglais, Thomas Cook, inventeur du tourisme de masse outre Manche. Assez rapidement, Neckermann décide d'adopter le nom plus international de Thomas Cook et de réserver le sien aux marchés du nord de l'Europe, notamment l'Allemagne et la Belgique. En 2007, après avoir mené à bien la fusion avec le numéro trois européen du secteur et vu la Lufthansa sortir de son capital, il rachète, en 2007, un autre tour-opérateur britannique : MyTravel. Bien que les actionnaires allemands contrôlent le nouveau géant à hauteur de 52 %, son siège social est basé à Londres, il est coté à la Bourse anglaise et conserve le nom de Thomas Cook.

C'est donc au sein de ce groupe nordique, spécialiste du tourisme moyen de gamme, que Jet Tours doit s'intégrer. Un défi de taille pour cette marque née en mai 1968 pendant les « évènements ». À l'époque, Air France souhaite créer une offre touristique afin de soutenir son offre long-courrier plutôt haut de gamme. La compagnie aérienne décide de créer un tour-opérateur pour s'installer sur ce nouveau segment de marché. Sotair voit le jour et se lance sous la marque Jet Tours. « Jet Tours a été le pionnier d'une offre déclinée sur le concept du beau voyage, de la découverte d'un pays, de l'enrichissement de la connaissance. Cela avec une offre qualitative à la fois dans le transport aérien et à destination avec des hôtels répondant à des standards de confort », rappelle Anne Bouferguene, directrice générale déléguée du marketing et *tour-operating* des marques Thomas Cook et Jet Tours en France. « Jet Tours, ce n'est pas seulement du séjour repos balnéaire mais une offre plus sophistiquée et organisée », résume-t-elle.

Tandis que Nouvelles Frontières explore le marché du « touriste baroudeur », Jet Tours se positionne sur le terrain du haut de gamme et devient un des fleurons du tourisme français. Ces années sont marquées par une forte croissance. De plus en plus de Français sont avides de découvrir le monde et, cela, d'autant plus qu'ils ont davantage de temps à consacrer à leurs loisirs et donc aux voyages. En 1968, les congés payés passent de deux à quatre semaines auxquelles s'ajoute une cinquième semaine au début des années quatre-vingt. Le marché grossit, se démocratise et se segmente. En 1997, Air France décide de sortir du *tour-operating* et cède Jet Tours à un consortium formé du groupe Tecker, un spécialiste de la Turquie avec la marque Marmara, du fonds d'investissement TCRE et des salariés. Jet Tours

élargit son offre de destinations et devient un généraliste du voyage capable d'offrir des produits différents avec une gamme très large. Il occupe le segment des clubs avec Eldorador, mais aussi celui du voyage à la carte avec Jumbo. « Chaque marque a une identité et une communication propre », souligne Anne Bouferguene.

À la fin des années quatre-vingt-dix, Jet Tours est confrontée à un foisonnement de l'offre et une démultiplication de la concurrence tandis que le phénomène internet révolutionne à la fois la façon de vendre des voyages mais aussi les politiques tarifaires avec des sites spécialisés dans le *discount*. C'est alors que le Club Med, en pleine relance, décide de racheter Jet Tours. En 1999, l'opération est bouclée. Mais elle va vite subir, comme tout le secteur, le contrecoup du sévère retournement de cycle dans le sillage des attentats terroristes de septembre 2001. « La démocratisation du voyage s'arrête. La croissance de l'industrie du tourisme est cassée. Aujourd'hui encore, nous n'avons pas retrouvé les niveaux d'avant septembre 2001 », insiste la directrice générale déléguée. Jet Tours doit alors prendre une décision stratégique majeure : avoir un positionnement volume ou valeur. C'est vers cette dernière où elle est naturellement plus légitime que la société se recentre. Bénéficiant de synergies avec le Club Med dans l'aérien, elle devient la spécialiste du voyage de qualité avec services. Toutes les marques sont alors placées sous la marque-ombrelle Jet Tours. Il y a une seule marque, un message clair et un développement fort d'une offre hôtelière quatre et cinq étoiles », rappelle Anne Bouferguene. Ces hôtels représentent aujourd'hui 85 % de l'offre contre 40 % à la fin des années quatre-vingt-dix ; de même l'offre circuit est à 85 % orientée haut de gamme. Jet Tours lance une vaste campagne de communication pour affirmer son identité. Et adopte le slogan : « On peut tout rater sauf ses vacances ». Un pari risqué puisque le message est transmis via une formulation négative mais la campagne marche bien. Parallèlement, la marque ajoute de nombreux services à son offre jouant quasiment le rôle d'un « Darty des voyages » avec garantie à la clef. Le message s'affine : Jet Tours (et ses 400 millions d'euros de ventes) devient synonyme de vacances réussies. Les cent quarante agences partenaires participent au mouvement. L'identité visuelle change : le rouge et le jaune *flashy* des années quatre-vingt cèdent la place à des teintes plus chics (bordeaux et crème).

Cette politique débouche sur la création d'une marque de luxe, « Secrets de Jet Tours ». « C'est un tour-opérateur de luxe qui crée

des voyages sur mesure et offre une sélection de beaux hôtels dans le monde, qui ont un parti pris architectural. Chaque hôtel est signé », explique Anne Bouferguene. Une fois par an, Secrets de Jet Tours édite à 20 000 exemplaires un magazine-catalogue parrainé par un grand nom de la décoration. Andrée Putnam a signé l'édition 2009. « Ces hôtels sont déjà en soi un voyage », affirme la directrice générale déléguée. La marque de luxe a permis à Jet Tours d'élargir sa clientèle et de créer un réflexe de passage d'une marque à l'autre. Un couple avec enfants peut ainsi opter pour un week-end Secrets pour une escapade à deux et réserver deux semaines en été avec les enfants dans un club Eldorador. Ayant assis son image, Jet Tours a également infléchi son message sur un mode moins provocant et second degré en lançant : « Les voyages réussis sont ceux qui restent ».

C'est donc une jolie marque, avec des valeurs et une culture particulière, qui est entrée dans la galaxie Thomas Cook. Sa filiale française (400 000 clients) a fusionné avec Jet Tours (270 000 clients). L'option a été prise de réaliser l'intégration rapidement, en six mois. Et les synergies se mettent en place, notamment dans la distribution. Thomas Cook était entré sur le marché français en rachetant Havas Voyages qui détenait le premier réseau d'agences de tourisme en France. « La fusion permet à Jet Tours de passer au mode industriel dans le *tour-operating* grâce à des achats groupés dans l'hôtellerie et l'aérien au niveau européen. La marque bénéficie d'un effet volume-prix sans dégrader sa qualité », insiste Anne Bouferguene. Thomas Cook apporte aussi la force de frappe de son réseau en donnant accès à Jet Tours, et cela pour la première fois, au contrôle de sa distribution et à une base de clients. Parallèlement, la marque ne renonce pas à son réseau d'agences partenaires qui restent associées au développement. « En tant que tour-opérateur, nous souhaitons aussi accélérer le déploiement d'agences à notre enseigne », déclare Anne Bouferguene.

La marque se déploie désormais avec quatre offres et noms : Jet Tours, le label club des Eldoradors, Secrets dans le luxe et Austral Lagon, un spécialiste des îles repris en 2008. Toutes les marques sont signées Jet Tours et partagent les mêmes valeurs. Jet Tours est devenu l'atout charme et chic de Thomas Cook en France. ■

Véronique Guillermard

22

Ses petits prix font de Kiabi le n° 1 de l'habillement

La problématique

Comment conforter son modèle de croissance, essentiellement basé sur les grandes agglomérations et la mode à petits prix, lorsque le marché de l'habillement baisse de 3 % en un an ?

Le plan d'action

Développer le réseau de magasins et renforcer le maillage du territoire, en propre et en affiliation en France et à l'international sans oublier, le cas échéant, la croissance externe.

Les résultats

Grâce à son offre, son modèle de développement et l'accueil d'une centaine de magasins Vêti, l'enseigne renforce son positionnement de n° 1 de l'habillement en France et peut sereinement viser d'exploiter 510 magasins en 2012.

Une entreprise internationale leader en France du secteur de l'habillement. « La mode à petits prix » a gagné ses lettres de noblesse en 2008 : c'est en effet trente ans tout juste après l'ouverture de son premier magasin à Roncq en 1978, que l'enseigne de prêt-à-porter Kiabi est devenue numéro un de l'habillement en France. Un peu plus d'un foyer sur cinq est client chez elle, soit davantage que Carrefour (numéro deux du marché). Une vraie consécration pour cette enseigne fondée par Patrick Mulliez.

Alors que le marché des ventes de vêtements a baissé de 3 % en 2008, Kiabi a réalisé en France un chiffre d'affaires de 752 millions

d'euros (+ 11 % et 1 % à surface comparable). Tous marchés confondus, son activité s'est inscrite en 2008 en croissance de 14 % pour atteindre 904 millions d'euros (pour 242 magasins). Tous les segments de l'habillement sont en progression, que ce soit dans l'enfant (42,4 % de l'activité) ou l'adulte (57,6 %). Chaque année, l'enseigne vend de plus en plus de vêtements à de plus en plus de clients (98 millions de pièces en 2007, 116 millions l'an dernier).

Si la crise contraint les ménages à faire attention à leurs achats et favorise peut-être les marques à petits prix, les premiers mois de 2009 se sont révélés très actifs pour le déploiement de l'enseigne : fin avril, elle comptait 257 magasins, dont 199 en France ; sur l'ensemble de 2009, Kiabi prévoit trente-cinq nouvelles ouvertures dans l'Hexagone et un chiffre d'affaires qui passera le cap du milliard d'euros. Pour 2010, ce sont cinquante ouvertures qui sont actuellement au programme.

Quelles sont les recettes de l'entreprise ? « Permettre à toutes les familles de s'habiller sans se priver et en se faisant plaisir ». C'est la devise du jeune directeur-général de l'enseigne, Jean-Christophe Garbino, exemple type du modèle de mobilité interne que privilégie Kiabi, puisqu'il est successivement passé de responsable de rayon à directeur de magasin puis DRH en Espagne et directeur de la filiale espagnole, avant de prendre la direction générale en 2007. Son cœur de cible, ce sont les mères de famille, susceptibles justement d'habiller toute la famille. Pour elles, à côté des univers Homme, Enfant, et Bébé, Kiabi a défini six marchés pour l'univers Femme.

Quant à la stratégie commerciale, elle repose sur quatre critères : choix, style, qualité et prix. Il convient de proposer des produits d'entrée de gamme à un niveau de prix équivalent à celui des enseignes hard-discount, mais avec un rapport qualité-prix supérieur. Et il faut offrir aux clients des articles sensiblement moins chers que la concurrence, y compris les hypermarchés. Tout ceci dans des espaces de vente conçus selon les mêmes principes : des univers dédiés à chaque âge (bébé, maternelle, primaire, collège) et à chaque type de client (femme jeune, actuelle, intemporelle, lingerie, grande taille, maternité, homme jeune, détente, ville, *underwear*…), des allées larges et des espaces clairement définis. Ajoutez à cela des collections renouvelées en permanence et une politique de fidélisation de la clientèle (Kiabi compte 4,2 millions détenteurs de la carte de fidélité lancée il

y a quatorze ans et 180 000 mamans ont un Livret bébé), et vous avez la clé du succès de l'enseigne nordiste.

Comme ses magasins (d'une surface moyenne de 1 300 m²) sont principalement installés dans des centres commerciaux aux abords de grandes et moyennes agglomérations, l'enseigne a cherché à prendre pied dans les villes plus petites, où le trafic client peut se révéler tout aussi intéressant. Ce sera d'autant plus vrai avec la centaine de magasins Vêti (groupe Les Mousquetaires) qui passera à l'enseigne Kiabi, sous réserve de la validation de la Haute Autorité de la concurrence. Ces magasins apporteront à Kiabi environ 150 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010 et lui permettront de mailler plus rapidement les petites agglomérations (de 15 000 à 30 000 habitants). Pour Jean-Christophe Garbino, les complémentarités entre les deux marques sont fortes puisqu'elles lui permettent de prendre des parts de marché dans des endroits où il n'était pas jusqu'alors, « sans compromettre notre propre plan de développement en France ». Ces magasins resteront donc exploités par des entrepreneurs indépendants. Kiabi développe l'affiliation depuis 2005 et compte bien pousser cette stratégie : il dispose à ce jour de vingt-six magasins affiliés qui représentent 4 % du chiffre d'affaires et 9 % des points de vente ; l'objectif est la création de dix magasins affiliés par an. Si Vêti n'est pas dans la meilleure des formes qui soient – ses 146 magasins ont affiché un chiffre d'affaires en repli de 9,5 % à 188 millions d'euros –, il s'agit d'une véritable opportunité de part et d'autre.

Quoi qu'il en soit cette acquisition permet à Kiabi de revoir ses ambitions à la hausse et de viser désormais 510 magasins au total en 2011 (contre 400 auparavant), dont 330 en France, et de réaliser un chiffre d'affaires de 1,6 milliard d'euros hors taxes, dont 30 % à l'international. La page des années 2000 et 2001, marquée par des exercices déficitaires (les seuls de son histoire), est désormais bel et bien derrière lui. À l'époque l'enseigne nordiste s'était sans succès essayé à une montée en gamme, avec nouveau concept de magasin, nouvelle image et nouveau positionnement prix-produit. Le consommateur n'avait pas suivi…

La France ne constitue pas le seul terrain de jeu de Kiabi. Sa croissance passe aussi par une présence mondiale déjà bien engagée, avec 67 magasins hors de l'Hexagone : 51 en Espagne, 12 en Italie, 4 en Russie. La création de Kiabi Espagne remonte à 1993 et l'en-

seigne y emploie plus d'un millier de personnes. Sur la seule année 2008, douze nouveaux magasins sont entrés en exploitation et son chiffre d'affaires y a signé sa quatrième hausse consécutive (+ 37 % à 121 millions d'euros). L'Italie ouverte en 1996 et qui compte désormais douze magasins, prend le même chemin de la croissance. C'est sur le marché russe que l'enseigne fonde de nombreux espoirs. Ce territoire a été ouvert l'année dernière seulement, mais quatre magasins sont déjà exploités (deux à Novossibirsk, un à Saint-Pétersbourg et le quatrième à Samara).

Quelles sont les perspectives internationales pour Kiabi ? L'heure est clairement à l'accélération des implantations, a rappelé la société lors de l'opération Vêti. En Espagne, malgré la gravité de la crise économique, le business plan reste fixé à cent magasins en 2011 ; en Italie, une quarantaine de points de vente sont prévus dans deux ans ; en Russie, l'idée de Kiabi est de devenir « l'un des acteurs majeurs sur le marché *mass market* ». Une implantation est prévue cet automne en Roumanie avec deux magasins à Bucarest. En revanche, l'heure est au désengagement et « à la veille active » sur la Chine où un magasin avait été ouvert à Nankin.

Cette expansion de l'enseigne Kiabi a un impact non négligeable sur l'emploi. Avec 7 274 salariés en 2008, elle a affiché 1 500 recrutements parmi lesquels 700 créations de postes au compteur l'année dernière, plus d'un millier en 2007 et 800 en 2006. Pour l'année en cours, ce sont 1 500 recrutements supplémentaires qui sont programmés pour faire face tout à la fois « à l'ouverture des 140 magasins en France prévus dans les trois ans et pour gérer les projets d'implantations », fait valoir la société. L'actionnariat salarié est une autre marque de fabrique de l'enseigne : sur ce plan, il ne pratique pas les « petits prix » puisque la valeur de part de l'enseigne a été multipliée par 3,5 sur les sept dernières années et que ses collaborateurs ont perçu en moyenne l'équivalent de trois mois de salaires supplémentaires entre intéressement, participation et primes variables individuelles. ■

Christine Lagoutte

23

Lafuma cultive la fibre verte dans l'*outdoor*

La problématique

Comment lorsqu'on est fabricant de matériel de randonnée et de loisirs, avec des clients naturellement proches de la mer, de la campagne et de la montagne, affirmer un discours résolument développement durable ?

Le plan d'action

Depuis une bonne quinzaine d'années, la croisade écologique se vit au quotidien au sein du groupe Lafuma. Les marques acquises au fur et à mesure de la croissance externe du groupe, intègrent aussi très vite cette dimension.

Les résultats

Lafuma est devenu depuis quelques mois producteur d'électricité solaire. Il ambitionne de commercialiser d'ici sept ans 100 % de produits éco-conçus. Reste à convaincre le client d'adhérer à cette « écologique attitude».

« Nous n'héritons pas de la terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants ». Cette phrase, signée du père du *Petit Prince*, Antoine de Saint-Exupéry, Philippe Joffard, président du groupe d'*outdoor* Lafuma, aime l'utiliser en guise d'introduction à son rapport développement durable. Petit-fils de l'un des fondateurs, l'héritier de la famille Lafuma (le groupe et la marque ont été fondés par les trois frères Victor, Alfred et Gabriel Lafuma) sait de quoi il parle.

Il n'a pas attendu les effets de mode, les campagnes de Nicolas Hulot et autres conclusions du Grenelle de l'environnement pour s'atteler au sujet. Depuis plus de quinze ans, il décline une stratégie de dé-

veloppement durable globale commune à l'ensemble de ses marques. Que le groupe en compte une seule ou cinq comme aujourd'hui dans son portefeuille (Lafuma pour l'*outdoor*, Millet dans l'alpinisme, Eider dans l'univers montagne, Oxbow pour le surf et Le Chameau pour la campagne), cette démarche développement durable leur est commune. « Plus qu'une valeur, c'est une manière de travailler », souligne Philippe Joffard dont le leitmotiv, quels que soient l'environnement économique et la conjoncture, reste « offrir plus avec moins ». C'est-à-dire plus de polyvalence, de durabilité, de sûreté et de confort, mais moins de matières premières, d'énergie consommée et de déchets.

La croisade verte de Lafuma (260 millions d'euros de chiffre d'affaires, 2 264 salariés, côté en Bourse depuis douze ans) est réellement structurée depuis 2000, avec l'installation d'un comité de pilotage dédié qui supervise les groupes de travail. Toutes les initiatives, qu'elles concernent la conception, la logistique, le commercial, mais aussi les ressources humaines, sont passées au peigne fin. En 2008, Lafuma n'a pas hésité à investir un million d'euros dans l'installation d'une centrale photovoltaïque sur la toiture de son siège social à Anneyron dans la Drôme. Installée sur 1 500 m^2, cette centrale produit annuellement 118 000 kWh d'électricité, soit la consommation moyenne annuelle de quarante foyers. L'opération « Mer de Glace », journée d'éco-volontariat proposé aux salariés ainsi qu'aux parties prenantes associatives du groupe en juin 2008, a quant à elle permis de récupérer 800 kg de déchets au pied du mont Blanc, tandis que 145 km de cordes ont été collectés par la marque Millet dans le cadre de la mobilisation « Recyclez-Économisez » entre avril et juillet 2008. Un an auparavant, une cinquantaine de salariés avaient déjà passé une journée à trier une décharge sauvage sur les bords de l'Ardèche.

Les produits affichent haut et fort cet engagement durable. Le premier sac à dos en coton recyclé date de 1993 mais, aujourd'hui, le sac urbain Green Bag produit pour célébrer les dix ans de partenariat avec le WWF (World Wild Fund for Nature) est recyclé à 87 %. Pour Philippe Joffard, la route est clairement tracée « la frontière entre les produits labellisés développement durable et les autres va progressivement s'estomper au fur et à mesure des saisons. Notre objectif est d'avoir 100 % de nos produits éco-conçus d'ici sept ou dix ans ».

Pour rendre facilement identifiables ces types de produits dans les différentes collections, le groupe a créé des labels spécifiques pour

chaque marque : Pure Leaf chez Lafuma, Naturally Committed chez Oxbow ou encore Organics Jean chez Ober. Avec sa gamme Pure Leaf (sac à dos, textile, chaussures, mobilier de jardin) qui « consomme » des tonnes et des tonnes de polyester recyclé, la marque Lafuma est le fer de lance du groupe. D'ores et déjà, les produits « éco-conçus » représentent 40 % de son chiffre d'affaires. Mais les autres marques ne sont pas en reste : un tee-shirt sur deux portant le logo Oxbow sera bientôt en coton bio. Ober propose une gamme de jeans dans la même matière, Le Chameau des polaires en polyester recyclé et Millet des tee-shirts techniques à base de coque de noix de coco (une fibre dont la fabrication permet de réduire de 66 % les coûts d'électricité et de séchage). Quand à Eider, c'est la première marque à d'*outdoor* au monde à avoir introduit le coton équitable Max Havelaar dans ses collections (depuis 2005).

Pour faire partie du réseau de sous-traitants de Lafuma et de ses marques, mieux vaut aussi avoir la fibre verte et « socialement responsable ». À eux seuls, les sous-traitants réalisent plus de 60 % du chiffre d'affaires de l'entreprise ; pas question donc d'avoir à gérer des problèmes de qualité et d'éthique. Ils doivent ainsi respecter une charte environnementale et une charte éthique (interdiction du travail des enfants, pas de travail forcé, non-discrimination…). Deux auditeurs internes, indépendants du service achats, sont chargés de contrôler de classer les fournisseurs en fonction de six niveaux d'adéquation. Un audit vert signifie que le fournisseur est en adéquation avec les chartes sociale et environnementale du groupe mais un audit rouge est synonyme de déréférencement rapide. « Tous les fournisseurs audités «non-verts» doivent être ré-audités dans les six mois pour vérifier les améliorations engagées », souligne le groupe. Sur les 176 audits effectués en 2008, une dizaine (soit moitié moins qu'en 2007) était encore classée rouge, alors que le nombre d'usines vertes est en progression constante.

Reste désormais à convaincre les clients de la marque d'adhérer à cette « écologique attitude ». Un passage obligé pour le groupe qui pourra ainsi mieux commercialiser sa gamme de produits éco-conçus. Les axes de travail sont multiples et concernent toutes les marques. Lafuma et WWF se sont notamment associés en faveur du Mercantour pour démonter des installations obsolètes et dangereuses pour la faune sauvage. Trois euros sur chaque sac à dos vendu au Vieux Campeur ont été pour l'occasion reversés à WWF. Bilan de

l'opération : 20 tonnes de barbelés retirés par 90 bénévoles pendant cinq jours. Lafuma est également à l'origine de l'opération recyclage des vieilles vestes Polaires, avec Go Sport et Polartec. Pendant toute la saison hiver 2008-2009, les clients ont pu bénéficier d'une réduction sur l'achat d'une « Green Jacket » Lafuma à condition de rapporter leur ancienne polaire. « Ce geste simple permet d'éviter que 85 % des textiles ne finissent dans les décharges municipales sans pourvoir connaître une deuxième vie », souligne le groupe dans son rapport annuel 2008. ■

Christine Lagoutte

24

Quand Le Louvre s'exporte à Abu Dhabi

La problématique

Une institution culturelle universellement connue et reconnue peut-elle courir le risque de transmettre une partie de sa valeur ajoutée, même avec des contreparties économiques importantes ?

Le plan d'action

Créer un nouveau musée à part entière, sur la base d'un partenariat très encadré, profitant ainsi du doublement de la population à l'horizon 2030.

Les résultats

Le projet est prévu pour voir le jour en 2013, après que la première pierre a été posée cette année. À terme, Le Louvre Abu Dhabi volera de ses propres ailes.

« Le Louvre Abu Dhabi et non pas le Louvre à Abu Dhabi ». Simple nuance sémantique ? Pas du tout. Pour Dominique de Font-Réaulx, conservateur au musée du Louvre et coordinatrice du projet au sein du Louvre, « celui-ci ne vise pas à implanter une copie d'une institution, voire à répliquer un modèle, mais au contraire à procéder à un véritable transfert culturel et éducatif, dans une dimension politique de développement ». Ce dernier aspect n'est pas le moindre. Dominique de Font-Réaulx rappelle d'emblée que la population d'Abu Dhabi va doubler à l'horizon de 2030, que l'islamisme modéré de cet État mérite d'être encouragé dans un contexte post-11 septembre 2001 et qu'en face des relations accrues entre la péninsule indienne

et le golfe Persique, le poids de l'Europe doit être renforcé. Autant de raisons pour que Le Louvre repousse ses frontières dans une région du monde où l'on ne l'attendait pas forcément.

À l'origine, le projet du Louvre Abu Dhabi – un édifice signé Jean Nouvel qui servira d'écrin aux œuvres prêtées par la France – s'est enraciné dans le cadre d'un dialogue d'État à État. Au point de déboucher, le 6 mars 2007, sur la ratification de l'accord intergouvernemental liant la France et les Émirats arabes unis pour « la création d'un musée universel appelé Louvre Abu Dhabi ». Cet épisode fondateur en a précédé un autre, en juin 2007, avec le lancement de l'Agence France-Muséums en charge de la conception du projet. Très concrètement, les parts de cette agence (dont le président du conseil scientifique est le président du Louvre, Henri Loyrette) sont détenues par tous les musées ayant le statut d'établissement public : Le Louvre bien sûr, mais aussi les musées d'Orsay, du Quai Branly, Rodin, Guimet, la Réunion des musées nationaux (RMN) et Versailles.

« Cette qualification d'établissement public (depuis 1995 pour le Louvre, 2004 pour Orsay) et le rang de personne morale qui va avec sont cruciales dans la perspective du développement de la marque «Louvre». La marge de manœuvre qui est la nôtre implique en effet une grande exigence de rayonnement. Il s'agit sans doute d'une marque particulière, mais d'autant plus forte que ce musée incarne par excellence le musée national. Il incarne aussi la nation tout court, si l'on se souvient qu'en 1793, la décision a été prise de donner à l'ensemble de la nation le patrimoine de collections inestimables », explique Dominique de Font-Réaulx. Une marque dont le poids ne se discute pas – Le Louvre est le premier des musées français –, largement diffusée en outre au regard des quelque 8,5 millions de visiteurs annuels, dont 60 à 70 % de touristes, en provenance de cent cinquante pays. Mais pourrait-il en être autrement au regard de « ces chefs-d'œuvre des chefs-d'œuvre » comme la Joconde, la Vénus de Milo, la Victoire de Samothrace ou encore les Noces de Cana.

Si fort qu'ait résonné l'annonce d'un Louvre Abu Dhabi, cela fait pourtant longtemps que Le Louvre a élargi ses frontières. Outre les grandes expositions internationales et les accords avec des musées du monde entiers, l'établissement participe à de nombreuses missions, archéologiques en particulier, qui associent des compétences de tous horizons. « Peut-être n'est-il pas inutile de rappeler que Champollion

a été conservateur au Louvre », note au passage Dominique de Font-Réaulx, pour qui l'audience du musée « pose nécessairement la question de savoir comment transmettre ce patrimoine ».

On l'aura compris, quand il s'agit d'évoquer Le Louvre Abu Dhabi, les porteurs du projet ne veulent à aucun prix qu'il soit réduit à un simple accord commercial. Ce qui n'empêche pas la dimension économique d'être omniprésente en toile de fond. Mais Le Louvre – fort d'un budget annuel de 100 millions d'euros, de plus de 2 000 salariés et d'un rôle moteur en matière de politique culturelle – n'est-il pas obligé de trouver de nouveaux relais de croissance ? Certains observateurs s'émeuvent régulièrement de voir des trésors partir pour l'étranger, mais encore faut-il avoir les moyens de pouvoir procéder à des acquisitions. De même, le rayonnement au sens large d'une institution culturelle comme Le Louvre implique de s'appuyer sur de vraies marges de manœuvres financières.

Précisément, les ressources dégagées par cet accord – 1 milliard d'euros sur trente ans – iront directement au Louvre et aux autres musées actionnaires de France-Muséums, comme à l'ensemble des musées français prêteurs. « Les sommes ainsi recueillies permettront aux musées de financer de nouveaux projets d'investissement et d'enrichir les collections (amélioration des conditions de visite, restauration d'œuvres, développement de projets scientifiques et éducatifs, nouvelles réserves, renforcement des équipes…) », précise le Musée du Louvre, auquel 400 millions d'euros seront attribués pour l'utilisation du nom « Louvre Abu Dhabi » dans des conditions très encadrées. Henri Loyrette a déjà précisé que ce fonds servira à réaménager plusieurs salles, à la restauration également de la pyramide, qui subit les outrages du temps.

Parmi les termes de l'accord, il est prévu que les musées français prêtent trois cents œuvres d'art par an au « Louvre des sables », en vertu d'un système de roulement. Un dispositif transitoire (d'une durée en principe de dix ans) puisque Le Louvre Abu Dhabi constituera progressivement ses propres collections. Il est d'ailleurs prévu que Le Louvre l'épaule dans sa politique d'acquisitions, de la même manière qu'il participera à l'organisation de la majorité des expositions : quatre par an en moyenne, dont une d'envergure internationale, même si cela est plus théorique qu'autre chose.

Le cahier des charges a beau être bien balisé, la polémique a jailli dès l'annonce du projet. « Doit-on s'en émouvoir ? Non, il est au contraire plutôt sain que les différents avis puissent s'exprimer dans ce domaine », note Dominique de Font-Réaulx. Les motifs de contestation sont de plusieurs ordres. Pour de nombreux observateurs, la culture ne peut pas, ne doit pas être monnayée de cette façon-là, sous peine de dévaloriser la marque Louvre. Pour d'autres, prêter des œuvres consiste tout simplement à appauvrir les musées français. Pour d'autres encore, cela risque d'être le point de départ à d'autres déclinaisons jugées aventureuses. Dominique de Font-Réaulx répond point par point : « Non seulement il n'est pas question de vider Le Louvre, mais ce système de prêts d'œuvres à l'étranger a déjà largement cours, au fil des grandes expositions internationales. Par ailleurs, le fait que plusieurs musées nationaux participent au projet favorise une bonne répartition de cette politique de prêts. Quant à d'autres destinations futures, il n'en est pas question. Le Louvre Abu Dhabi mobilise déjà suffisamment d'énergie et de compétences pour ne pas se disperser. »

Maintenant que la machine est lancée, la polémique s'est un peu apaisée. Il est aussi vrai que la classe politique a souscrit à l'accord entre la France et les Émirats arabes ; il a été doublement approuvé, par l'Assemblée nationale et par le Sénat. Au printemps, la visite de Nicolas Sarkozy dans les Émirats a été l'occasion de la première pierre d'un chantier dont le coût global est estimé à 500 millions de dollars (360 millions d'euros). Attendu pour 2013, le flot des premiers visiteurs devrait rapidement grossir, avec, à terme, un objectif de trois millions de visiteurs en provenance d'une zone particulièrement étendue, couvrant le Moyen-Orient bien sûr, mais aussi l'Afrique et l'Asie du Sud-Est. « À quel moment serons-nous sûrs d'avoir réussi dans notre entreprise. Tout simplement quand ce partenariat ira de soi aux yeux du plus grand nombre et qu'on ne s'attardera plus sur l'examen de telle ou telle modalité », ajoute encore Dominique de Font-Réaulx, qui considère sa tâche comme passionnante. ■

Frédéric de Monicault

25

Bernard Magrez signe ses ambitions dans le vin

La problématique

Savoir opérer un recentrage, vers le vin en l'occurrence, dans un contexte de croissance et diversification de la demande des amateurs et à l'heure où la concurrence est de plus en plus vive.

Le plan d'action

Privilégier la qualité et la diversité. Aujourd'hui plus que jamais, le secteur du vin repousse les frontières, avec des produits issus des terroirs des quatre coins du monde.

Les résultats

La signature Bernard Magrez regroupe désormais 35 propriétés, réparties dans sept pays. De nouveaux relais de croissance et de sensibilisation à l'esprit de raffinement et d'ouverture de la signature, comme l'œnotourisme, sont apparus.

Le vin. Rarement on en a autant parlé qu'aujourd'hui. Entre séances de dégustation, cours d'œnologie, reportages divers et variés et bien sûr avalanche de littérature, le périmètre s'élargit sans arrêt. Dépassant largement la sphère agroalimentaire pour s'inscrire dans la culture tout court. Avec le vin, on ne touche ni plus ni moins qu'à la tradition, mais une tradition qui ne peut plus faire l'économie de la maîtrise des lois de la concurrence. Bernard Magrez le sait mieux que quiconque, ce Bordelais pure souche qui ne possède aujourd'hui pas moins de trente-cinq domaines vinicoles, en France bien sûr, mais aussi en Espagne, au Portugal, en Argentine, au Chili… Et même au Japon, un pays, on le sait peu, qui compte près de 20 000 hectares de

vignes. Trente-cinq domaines donc, mais aussi quelques préférences aux yeux de son propriétaire, à commencer par Château Pape Clément, grand crû classé de Pessac-Léognan, synonyme de bouteilles rares qui contribuent à la réputation française de la signature. Dans son giron également, le château Fombrauge, un grand cru classé de Saint-Émilion.

Pour autant, la trajectoire de Bernard Magrez est loin de cultiver l'élitisme à tous crins. Au contraire, sa carrière témoigne d'une connaissance aiguë de la grande distribution, puisqu'avant d'opérer un virage, réussi, vers le seul univers du vin, il a fondé – et piloté – un grand groupe de spiritueux. Ce poids lourd, c'était William Pitters, vendu en 2004 après s'être imposé – via ses trois pôles d'activités (spiritueux, vins, sans alcool et faiblement alcoolisé) – comme l'un des premiers opérateurs sur le marché français, voire le numéro un tout court comme sur le segment du scotch whisky (avec plus de 100 millions de bouteilles vendues).

Pendant toutes ces années-là, Bernard Magrez a aussi largement innové, avec notamment le lancement du numéro un des bordeaux de marque, sous l'étiquette Malesan. À cette époque, beaucoup de spécialistes jugeaient l'aventure perdue d'avance. Le résultat fut au contraire synonyme de grand succès, avec une déclinaison en quatre cuvées « pour répondre à toutes les attentes, qu'il s'agisse d'un repas convivial ou d'un dîner plus raffiné », note simplement Bernard Magrez. Au passage, l'essor de Malesan a coïncidé avec quelques coups d'éclat, comme l'inauguration à Lormont, près de Bordeaux, du plus grand chai du monde, avec 4 200 barriques déployées en rangées sur un espace de 6 000 m^2 en forme d'amphithéâtre.

Parallèlement, le groupe a acheté d'autres domaines en France (Côtes du Rhône, pays d'Aude, Côtes de Provence…) et à l'étranger (Espagne, Maroc, Italie, Chine…), dont certains figurent toujours sous sa bannière, et d'autres pas. Car le propriétaire – dont toutes les bouteilles portent la signature Bernard Magrez – n'a pas le goût de l'immobilisme. Son petit empire vinicole fait aujourd'hui la part belle à la qualité – « notre philosophie, être dans les quinze meilleurs vins de chaque pays » –, mais il fallut compter aussi parfois avec l'environnement géopolitique. Comme en Algérie où l'insécurité croissante pour ses équipes à conduit Bernard Magrez à se retirer.

Aujourd'hui comme hier, la stratégie de l'intéressé respecte quelques fondamentaux : à commencer par l'attention portée aux attentes des amateurs, une capacité soutenue d'investir pour la qualité, la recherche des meilleurs terroirs pour élever leurs vins au premier rang et l'attention portée à la distribution, pour peu que les études de marché, très poussées, se révèlent concluantes. Dans le cas du vin, celui qui a démarré dans les années soixante avec une tout petite entreprise de négoce à Bordeaux souligne l'évolution actuelle : « Le consommateur du XXIe siècle n'est plus du tout bridé dans ses choix. Au contraire, il cherche souvent une bouteille qui va l'étonner, lui et ses convives. Pourquoi le nier, aujourd'hui, à travers un vin, on flatte un peu son ego en témoignant de sa capacité d'ouverture vers d'autres horizons. » Attention toutefois, cette ouverture ne signifie pas automatiquement des contrées très éloignées. En France, des domaines pendant longtemps ignorés réalisent aujourd'hui des vins raffinés, appréciés, fruits de l'excellent travail et Bernard Magrez, qui possède des vignobles dans le Languedoc, ne manque pas de le souligner. « Ce qui est sûr, quel que soit le terroir, c'est que plus personne ne peut se reposer sur ses acquis. Entre la montée de la concurrence – illustrée au premier chef par les vins du Nouveau Monde – et les exigences grandissantes du consommateur, il faut savoir se remettre en question », ajoute-t-il.

Pour Bernard Magrez, cette remise en question est intervenue sous la forme du recentrage opéré en 2004. L'émergence de plusieurs géants internationaux dans le domaine des spiritueux, en face desquels il était difficile de lutter efficacement, l'a convaincu de se désengager au profit d'un éventail choisi de vignobles. Résultat, tandis que la marque Malesan a été cédée à Pierre Castel – qui possédait déjà Baron de Lestac, un autre Bordeaux de marque –, c'est Marie Brizard qui a pris le contrôle de William Pitters. Deux opérations réalisées dans de bonnes conditions puisque chacune des parties y trouvait son compte.

Pour autant, ce n'est pas parce que le marché du vin est beaucoup plus atomisé que celui des spiritueux (en particulier à Bordeaux avec ses 57 appellations, 8 000 châteaux et 17 000 vins différents) qu'il faut être moins agressif. Connu pour être particulièrement exigeant, Bernard Magrez n'a pas rogné sur son tempérament sous prétexte qu'il concentrait son effort sur un univers plus feutré. De toute façon, son expérience de la distribution lui est toujours d'un précieux recours.

Bernard Magrez connaît les circuits de vente. À ses débuts, il a eu l'opportunité de franchir l'Atlantique pour se familiariser avec l'univers du libre-service. Quand le réseau des hypermarchés a commencé à se développer en France, il s'est immédiatement intéressé à cette filière pour permettre une plus grande diffusion de ses produits. Quand on sait que 80 % des ventes de vin sont réalisés par l'intermédiaire de la grande distribution, dont le concept de foires aux vins connaît depuis quelques années un véritable succès, c'est un passage incontournable. S'il suit de près l'essor de la vente en ligne – et salue les projets ambitieux des sites spécialisés dans le vin –, Bernard Magrez note aussi que l'irruption, tôt ou tard, de gros acteurs généralistes sur ce créneau bouleversera sans doute le modèle actuel. « De mon côté, je ne souhaite pas forcément développer de site marchand. Si c'est le cas, il concernera seulement quelques segments en particulier, comme les vieux millésimes. »

Au fil des années, Bernard Magrez s'est imposé comme l'une des personnalités du monde du vin. Ses amitiés *people* – à commencer par Gérard Depardieu – ont été souvent mises en exergue, mais l'intéressé ne s'épanche guère sur le sujet. De même, celui qui a obtenu un CAP d'affûteur-scieur – dans la même promotion que François Pinault à Luchon – préfère regarder devant plutôt que derrière. « J'arrive à un moment où la notion de transmission occupe une place plus aiguë (ses deux enfants travaillent dans le groupe) mais si une opportunité d'acquisition se présente par exemple, je ne renoncerai pas sous prétexte qu'elle requiert de la patience ou qu'elle n'est pas rentable immédiatement », note-t-il. Preuve d'ailleurs que les projets ne manquent pas pour Bernard Magrez, son entreprise (40 millions de chiffre d'affaires, valorisée autour de 500 millions d'euros) vient de se lancer dans l'œnotourisme. Un relais de croissance bienvenu à l'heure où l'économie du vin, notamment à Bordeaux, connaît quelques soubresauts. « Bien sûr que la conjoncture est difficile, mais c'est justement dans ces périodes-là qu'il faut monter des projets. De toute façon, l'école du vin, avec toute sa dimension liée aux cycles de la nature, oblige sans arrêt à s'adapter », termine Bernard Magrez, plus que jamais entrepreneur. ■

Frédéric de Monicault

26

Manchester United, roi du foot-business

La problématique

Pour obtenir une équipe compétitive, les recettes guichet ne suffisent plus. Il faut créer un nouveau modèle économique lié au sport de haut niveau.

Le plan d'action

Faire en sorte que les résultats économiques du club soient les moins tributaires possibles des performances sportives. Développer pour cela tous les foyers de recettes.

Les résultats

Manchester United est devenu une marque à part entière dont les produits s'arrachent dans le monde entier. Les « fans » ne sont plus qu'un segment de clientèle parmi d'autres.

On les appelle les *Red Devils*, les « diables rouges » : depuis de nombreuses saisons, ils sont l'une des équipes européennes les plus compétitives – régulièrement dans le dernier carré de la Ligue des Champions –, au même titre que Liverpool, le FC Barcelone ou le Milan AC. Même si cette année, ils ont laissé échapper la prestigieuse Champions' League face à Barcelone. Mais la domination mancunienne dépasse largement le rectangle vert : le club de Manchester United, propriété du milliardaire américain Malcom Glazer, est aussi et surtout l'un des fleurons du foot-business, avec tout ce que cela signifie comme inflation des salaires, des droits télévisés et des produits dérivés.

Manchester est-il le club le plus riche du monde ? En 2008, son chiffre d'affaires a atteint 324,8 millions d'euros (selon l'étude annuelle du cabinet Deloitte), juste derrière le Real Madrid. Pour autant, cette deuxième place doit surtout au recul de la livre par rapport à l'euro, sans compter que Manchester est plus rentable que son rival ibérique. Sa progression est impressionnante : au début des années 1990, son activité ne dépassait guère les 170 millions d'euros. Preuve que Manchester a su multiplier les foyers de recettes, en se transformant en une véritable entreprise de spectacle. Si l'on considère le chiffre d'affaires 2007 (autour de 315 millions d'euros), il se décomposait de la façon suivante : 137,5 millions d'euros tirés de la billetterie, 91,3 millions des droits télévisés et 86,4 des revenus commerciaux. Trois grands pôles qui structurent aujourd'hui l'économie de « United ».

Old Trafford, où l'équipe se produit un samedi sur deux dans le cadre de la Premier League (le championnat britannique), n'est pas seulement une enceinte sportive – rénovée en 2006 – où se pressent 76 212 spectateurs (sa capacité maximale, soit le deuxième stade d'Angleterre derrière Wembley, à Londres). Le stade accueille aussi des loges, des boutiques (dont un immense mégastore), des restaurants, de sorte que l'endroit « vit » tous les jours et pas seulement à l'occasion des matches. Le prix des billets, au cours des dernières saisons, a augmenté de manière considérable : près de 100 euros (pour les catégories les plus accessibles) pour un match de championnat et pas loin de 500 euros (dans la meilleure tribune) pour une affiche. Dans tous les cas de figure, les productions de Manchester United suscitent tellement d'engouement que pour ceux qui ne sont pas abonnés, la course aux tickets allège singulièrement le portefeuille.

Avant les rencontres, les spectateurs peuvent évidemment s'équiper en conséquence : maillot, écharpe, bonnet, drapeau… Mais l'éventail des produits dérivés dépasse de très loin l'attirail du parfait supporteur ; les marchandises siglées Manchester United (la marque a été déposée dès la fin des années 1960) sont légion : plusieurs dizaines de références qui permettent de se déplacer en voiture, d'aller à la plage ou encore de décorer son intérieur aux couleurs de son club préféré.

Manchester United a également ouvert une agence de voyages, dispose d'une offre de vidéo sur mobile, propose des prêts et des

assurances (via sa filiale MU Finance)… Bref, il multiplie les champs d'intervention, servi par un marketing hors pair. Internet rentre dans ce cadre – le site du club accueille plusieurs centaines de milliers de visiteurs par mois –, un excellent support pour conquérir de nouveaux marchés. À l'instar de ses autres grands concurrents européens, Manchester United cherche en particulier à développer sa marque en Asie, de telle sorte que l'équipe y effectue régulièrement des tournées. C'est aussi le moyen d'obtenir quelques deniers supplémentaires : à titre d'exemple, voici quelques mois, la fédération vietnamienne de football a proposé près de 2 millions d'euros pour que Manchester vienne disputer un match sur son sol.

Mais la réputation de ce club hors normes, bien avant son marketing ultra-poussé, se nourrit de stars, de ces footballeurs qui font vibrer les travées : par le passé, Bobby Charlton, capitaine de 1967 à 1973 (et recordman du nombre de buts sous les couleurs mancuniennes) est tout simplement rentré dans la légende. Plus récemment, Éric Cantona et David Beckham sont quasiment devenus des icônes pour les supporters. Tous ces as du ballon rond ont un prix : Manchester, comme tous les autres grands clubs de football, connaît nécessairement des difficultés à contrôler sa masse salariale. Non seulement les équipes doivent étoffer leurs effectifs en permanence en raison des calendriers très chargés, mais elles doivent aussi tenir compte des exigences grandissantes des joueurs. À Manchester, l'élément le mieux payé était le Portugais Cristiano Ronaldo, (jusqu'à son transfert au Real Madrid cet été) avec près de 650 000 euros mensuels. Il est suivi de très près par le buteur Wayne Rooney, avec plus de 600 000 euros. Pour des footballeurs de ce calibre, les transferts se comptent en dizaines de millions d'euros. D'où la nécessité de ne pas se tromper lors des campagnes de recrutement. À Manchester comme ailleurs, chaque saison ressemble à un bras de fer : il y a les joueurs qui, pour rester, réclament une augmentation significative ; ceux dont le club aimerait bien se séparer mais qui ne souhaitent pas partir à n'importe quel prix ; ceux enfin qui appartiennent à d'autres clubs et qui pour rejoindre Manchester se lanceront dans une guerre des chiffres par agents interposés. En tout état de cause, Manchester, en termes de transactions, est régulièrement l'un des clubs les plus actifs du vieux continent.

Pour autant, quelle que soit la force frappe économique de Manchester, tout n'est pas rose à l'ombre d'Old Trafford. Le club accuse

une très forte dette, à l'image de ses deux grands rivaux sur le sol britannique, Arsenal et Liverpool. À eux trois, leur endettement dépasserait 1,3 milliard d'euros. Au point que certains observateurs évoquent la faillite programmée du football britannique, dans le sillage des déboires de Roman Abramovitch, l'oligarque russe propriétaire de Chelsea. Aujourd'hui, près de la moitié des clubs évoluant en Premier League sont détenus, en tout ou partie, par des milliardaires étrangers. Ceux-ci, pour mettre la main sur une équipe et tenter de se constituer un palmarès, ont investi des sommes considérables. Mais la crise actuelle les conduit à être plus regardants.

Par ailleurs, Manchester doit compter avec les difficultés de son sponsor maillot (et sponsor principal), l'assureur américain AIG, sauvé de la banqueroute par la Fed qui a injecté pas moins de 85 milliards de dollars. D'ores et déjà, AIG a prévenu qu'il ne renouvellerait pas son contrat, qui expire au printemps 2010. À l'origine, ce partenariat portait sur quatre ans, pour un montant supérieur à 70 millions d'euros. Manchester s'appuie également sur d'autres sponsors, un cercle élargi qui compte notamment Nike, Budweiser, Smirnoff ou encore Saudi Telecom Company.

Enfin, Manchester est bien placé pour connaître la fragilité de l'économie du football : en 2005, il a préféré mettre un terme à son aventure en Bourse, preuve qu'un club n'est pas tout à fait une entreprise comme une autre. Le modèle financier du ballon rond est en effet étroitement associé à la performance sportive des équipes, par essence incertaine. Manchester United, comme tous les autres grands clubs, n'est donc pas à l'abri d'un rebond capricieux. Ce n'est pas un hasard si l'association européenne des clubs (anciennement G14, qui réunit les plus puissants d'entre eux) réfléchit à l'instauration d'un championnat à l'échelle continentale (et non plus nationale), une sorte de ligue fermée (pas de rétrogradation des clubs) qui permettrait de maintenir un même niveau de recettes. Le foot-business n'en a pas fini avec les surprises. ■

Frédéric de Monicault

27

Manpower crée des solutions pour l'emploi

La problématique

Comment donner une nouvelle impulsion à un spécialiste mondial de l'intérim, qui n'a pas su profiter des évolutions réglementaires pour se diversifier dans d'autres problématiques liées à l'emploi ?

Le plan d'action

Refondre les métiers et l'organisation du groupe, créer des marques nouvelles et forger une image et une stratégie de « créateur de solutions pour l'emploi ».

Les résultats

Malgré la crise économique et la chute dramatique des recrutements et des missions d'intérim, Manpower France estime – grâce à sa nouvelle démarche globale – être prêt à tirer parti de la reprise.

Lorsqu'elle arrive à la tête de Manpower France en 2007 après vingt-six années chez IBM, Françoise Gri ne se doute pas du tsunami qui va s'abattre sur le marché de l'emploi, les recrutements et l'intérim. Elle a de très grandes ambitions de réformes pour cette filiale française du géant américain, qui fait un tiers de son chiffre d'affaires total (plus que le business réalisé aux États-Unis). Son œil neuf sur le secteur du travail temporaire et sa réputation à la tête d'IBM lui donnent cette légitimité de transformer l'entreprise pour mieux l'adapter aux futurs défis de l'emploi.

À l'époque en 2007, ces défis ont pour nom départ en retraite et remplacement des baby-boomers, adaptation de l'offre à la demande

des entreprises, mobilité et fidélisation des cadres, guerre des talents. Des sujets qui semblent aujourd'hui bien éloignés des préoccupations actuelles, quand le chômage tangente les 2,5 millions de personnes et que les recrutements sont gelés par les sociétés.

Pour préparer les défis du marché de l'emploi d'alors, Françoise Gri a un credo : Manpower doit quitter son vieil uniforme de spécialiste du travail temporaire et enfiler ses habits neufs de « créateur de solutions pour l'emploi ». Dans un premier « Petit Livre rouge de la Refondation », diffusé à tous les collaborateurs du groupe pour dire « ce que nous voulons être », Françoise Gri trace les grandes lignes de sa stratégie. « Manpower était une entreprise mono-service, qui ne s'était pas remise en question au fil des années et de l'évolution de la réglementation. Or, après un cycle de leadership dans l'intérim, un autre cycle devait débuter », raconte-t-elle. Elle fixe alors le cap. « Nous devons prendre le leadership de l'ensemble du marché de l'emploi en incarnant, par une posture et une stature, un acteur de référence sur le marché de l'emploi et des compétences dont l'action porte sur la totalité des aspects et des problématiques de l'emploi », écrit-elle à ses salariés.

Pour devenir ce créateur de solutions pour toutes les problématiques de l'emploi, la culture du groupe est refondue autour de quatre piliers : l'expertise permanente des réalités et des mutations du marché de l'emploi ; une capacité de connexion étendue aux marchés et aux talents ; une nouvelle relation avec les entreprises et les candidats fondée sur la notion d'accompagnement et, enfin, une déontologie qui se vit tous les jours.

Un second « Petit Livre rouge de la Refondation » vient, début 2008, fixer les grandes étapes de la transformation de Manpower France : pas question de « grand soir où, en un seul mouvement, nous allons tout transformer ». Françoise Gri invite ses 4 700 collaborateurs permanents à un « travail de longue haleine […], par étapes ». Elle engage le grand chantier de « l'accès-la connexion-l'accompagnement » à l'emploi, c'est-à-dire une présence renforcée dans toutes les régions, la mise en relation et l'intermédiation entre les candidats et les entreprises afin qu'ils se rencontrent, se parlent, s'accordent et travaillent *in fine* ensemble, enfin l'accompagnement des entreprises sur l'ensemble de leur problématique d'emploi.

Pour mener à bien cette stratégie, Manpower France décline des groupes de marques qui adressent une thématique particulière de l'emploi : c'est la naissance de Manpower Égalité des chances (populations éloignées de l'emploi ou en difficultés de connexion), Manpower Professional (pour l'approche directe des cadres très qualifiés). Avec cette dernière marque, lancée en mai 2008, Manpower entre clairement sur le recrutement par chasse de tête. Sont visés, les Bac + 5 dont les revenus se situent entre 50 000 et 100 000 euros par an pour des secteurs où les pénuries de talents sont fortes, tels que l'informatique, l'ingénierie, la banque, la finance, l'assurance, le marketing, le commercial.

Au final, Manpower met à la disposition des candidats, des intérimaires et des entreprises cinq savoir-faire que sont le travail temporaire (90 % du CA de la filiale française), le recrutement permanent (depuis la loi Borloo de 2005 qui autorise les entreprises d'intérim à faire du recrutement, soit 20 000 dossiers en 2008), la formation (via Manpower Nouvelles Compétences, des programmes sont proposés aux entreprises), l'accompagnement (via Manpower Égalité des chances et Right Management pour la reconversion) et enfin le conseil.

À la refonte des métiers s'ajoute une adaptation du réseau. En 2008, un plan pluriannuel prévoit de regrouper en un an 840 des 920 implantations (bureaux) au sein de 615 agences multi-sites d'emploi, elles-mêmes constituées pour 300 bassins d'emploi. L'agence est placée au centre du dispositif, avec la vocation « d'être le lieu où vont se déployer les savoir-faire au service de la connexion entre entreprises et candidats ». Comme l'explique Françoise Gri, « le rôle de l'agence n'est plus seulement de répondre à une commande, mais bien de comprendre au jour le jour, son marché, ses évolutions, ses demandes, ses marques. Et dans le même temps d'organiser et de structurer le *sourcing* pour pouvoir à la fois répondre aux commandes et proposer, à son initiative, des profils recherchés, des compétences nouvelles ou des parcours différents ».

Las ! La crise financière de l'été 2008 et ses conséquences immédiates sur l'emploi donne un coup d'arrêt à l'intérim. Au fil des trimestres, la croissance des ventes du groupe passe de + 2 % (premier trimestre 2008) à – 5 % puis – 8 % pour finir à – 21 % au dernier trimestre de l'année. Alors que Manpower voit son bénéfice diminuer de moitié (– 54,8% à 218,9 millions de dollars pour un chiffre

d'affaires de 21,6 milliards de dollars en hausse de 5 %), la filiale française « sauve les meubles ». L'activité recule sur l'ensemble de l'année de 8,7 % à 4,7 milliards d'euros tandis que le résultat d'exploitation cède 14 % à 159 millions d'euros. « Face à ce marché de l'emploi sinistré, nous avons fait le choix de ne pas faire de plan social, afin de préserver notre force, à savoir notre capital humain », souligne Françoise Gri.

La raison est simple : « Les contraintes qui pèsent sur les entreprises ne se sont pas assouplies pour autant. Cette situation revient dans toutes les discussions que nous avons avec nos clients. Ce qui veut dire que des compétences restent aujourd'hui difficiles à trouver. Il y a par ailleurs une problématique forte sur l'emploi des seniors et également sur celui des juniors qui sortent avec leurs diplômes et qui ne parviennent à accéder à leur premier poste ».

Françoise Gri n'entend pas céder à la pression du court terme. Son plan Refondation est prévu sur trois ans. « Nous ne travaillons pas pour le trimestre prochain. Nous sortirons forcément de cette crise ; à ce moment-là, nous retrouverons les tendances de fond sur les recrutements et nous tirerons alors parti de notre modèle », insiste-t-elle. Il reste que certaines trajectoires du plan sont ralenties (c'est le cas, assez logiquement, de la chasse de tête), tandis que d'autres sont au contraire accélérées (l'offre Manpower Business Solutions a ainsi été lancée pour accompagner les entreprises sur toutes les questions de capital humain).

Depuis quelque temps, Françoise Gri perçoit des signes de reprise très ponctuelle, marqués par des micro-demandes dans certains domaines très pointus. « Les entreprises sont à stocks zéro, à ressources minimales et à effectifs gelés ; mais elles peuvent avoir des besoins précis et ponctuels. Notre capacité à saisir ces micro-missions, c'est ce qui fera la différence entre un résultat 2009 extrêmement médiocre et légèrement médiocre », explique-t-elle. Elle se félicite que ses collaborateurs aient adopté les bons réflexes pour parler de la nouvelle entreprise Manpower France. Ils ont banni de leur vocabulaire les expressions telles que « notre métier c'est l'intérim » ou « cela fait cinquante ans que nous faisons la même chose ». La Refondation est bel et bien en marche. ■

Christine Lagoutte

28
Comment McDonald's monte en gamme

La problématique

On peut être le numéro un mondial incontesté du fast-food, mais pâtir d'une image vieillissante et souffrir d'une réputation de malbouffe qui fait fuir certains clients.

Le plan d'action

Faire évoluer les menus avec des produits plus équilibrés nutritionnellement, rénover les espaces de vente pour en faire des lieux de vie plus accueillants où il est agréable de s'attarder.

Les résultats

Après une année 2002 marquée par les premières pertes de son histoire, le groupe est reparti à la conquête du monde. Ses ventes ne cessent de croître, il ouvre de nouveaux magasins et il crée toujours plus d'emplois. McDonald's est devenu respectable.

José Bové, la crise de la vache folle, le débat sur la malbouffe ou l'obésité des enfants, la mauvaise image sociale du groupe : rien ni personne n'a finalement eu raison jusqu'à présent de l'exceptionnelle croissance de McDonald's à travers le monde. La marque aux arches d'or créée en 1937 par Dick et Mac McDonald (mais vraiment lancée en 1955 avec Ray Kroc) a survécu à nombre de crises et aujourd'hui, elle profite de la crise économique qui rogne le pouvoir d'achat des ménages.

Les performances commerciales délivrées mois après mois confirment la bonne forme du créateur du Double Cheeseburger : en

mai 2009 à périmètre comparable, les ventes étaient encore en hausse de 5,1 % ; McDonald's caracole en Europe (et notamment en France) avec une croissance de l'activité de 7,6 % alors qu'en Asie il croit de 6,4 %. Finalement c'est aux États-Unis que la hausse est la moins rapide avec 2,8 % seulement de progression. En 2008 déjà, le géant américain avait affiché une belle résistance : avec un bénéfice de 4,31 milliards de dollars en hausse de 80 % sur 2007 et un chiffre d'affaires de 70,7 milliards de dollars en hausse de 11 %. L'exercice 2009 devrait être dans la même veine selon les dirigeants, qui ont annoncé leur volonté d'investir 2 milliards de dollars pour ouvrir 650 nouveaux magasins dans le monde et créer 30 000 emplois.

Président depuis 2002 de la filiale française, deuxième pays contributeur aux bénéfices de la maison mère, Jean-Pierre Petit ne croit pas que la crise économique soit le seul et unique moteur du développement de l'enseigne qui fête cette année son trentième anniversaire dans l'Hexagone. « La crise n'est pas un accélérateur pour nous. Notre développement est le fruit du travail engagé depuis dix ans. Les clients viennent de plus en plus chez nous, non pas parce qu'ils ne peuvent plus aller ailleurs, mais parce qu'ils se détournent de la restauration traditionnelle. Nous sommes aussi devenus plus respectables grâce à notre démarche qualité », affirme cet ancien pro de la publicité, fondateur de l'agence BDDP dans les années quatre-vingt.

Il faut fidéliser et continuer à séduire plusieurs générations de consommateurs qui ont grandi avec McDo et ses hamburgers au ketchup, mais qui aspirent aussi avec l'âge, à autre chose. C'est tout l'enjeu de la diversification entamée au début des années 2000, plus exactement après la difficile année 2002, marquée par un trimestre en perte sur l'exercice. Le plan de reconquête est alors baptisé *Plan to win*. Son objectif est simple mais il marque une rupture avec ce qui était fait jusqu'alors. Fini le *mass market* à coups d'ouvertures toujours plus nombreuses de restaurants dans le monde sur le même modèle, finis les menus uniformisés labellisés dans l'inconscient collectif « cholestérol, sel, sucre ».

La priorité est désormais donnée à la progression du chiffre d'affaires par restaurant plutôt qu'à leur simple multiplication. Deux autres armes de combat sont développées en parallèle : rénovation des espaces de vente et des menus. C'est la grande époque de l'introduction de nouveaux ingrédients (salades, poulet, fruits découpés),

histoire que les mamans arrêtent d'accompagner leurs rejetons en ne consommant qu'un maigre café, offre nutritionnelle plus équilibrée, animation des restaurants dès le matin avec des petits-déjeuners, mais aussi rénovation des magasins pour en faire des lieux de consommation plus accueillants et moins typés fast-food. Si le Big Mac reste indétrônable, il se vend de plus en plus de sachets d'ananas à croquer ou d'eau minérale. Du coup, les équipes chargées de l'innovation poussent le bouchon plus loin : un nouveau sandwich au poulet grillé sans sauce, le So Grilled, (à moins de 400 calories) vient d'arriver sur la carte. « On essaie de sortir de l'univers du fast-food », reconnaît le grand patron de la France. Dernière touche de modernité, l'ouverture des McCafé, des espaces où l'on déguste des *latte* et autres « frapuccino » accompagnés de pâtisseries. Une offre décidément bien éloignée des traditionnels cheeseburgers et autres frites-coca. En France, une cinquantaine de magasins disposent d'un espace McCafé. Dans les cinq prochaines années, ils seront 250 à 300 car, comme le souligne Jean-Pierre Petit « à l'inverse de l'Italie, de la Suisse ou de la Grande-Bretagne, il n'y a rien en France entre le café et le salon de thé traditionnel ». Un plan de bataille ambitieux donc, couronné par une campagne de communication décalée « Venez comme vous êtes », qui invite tout le monde quel que soit son type, à entrer dans un restaurant McDo et à s'y sentir bien.

Lorsqu'on accueille chaque jour dans ses 32 000 établissements à travers le monde presque l'équivalent de la population française (58 millions de clients) et que l'on s'appelle McDonald's cette révolution qualitative, c'est bien le moins que l'on puisse faire. Le leader de la restauration rapide s'est également donné une image « verte » et développement durable. Là encore la France a été précurseur : la filiale s'est engagée à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 8 % entre 2005 et 2010 (ce qu'elle a fait dès 2008), tandis que son huile de friture est aujourd'hui recyclée en bioéthanol par Veolia. Depuis neuf ans, McDonald's prend ses quartiers chaque mois de mars dans la plus grande ferme du monde qu'est le salon de l'Agriculture pour rappeler ses liens avec le monde agricole. Il aime d'ailleurs souligner qu'il travaille avec les mêmes PME depuis de longues années et que 75 % de ses produits viennent de France.

Les retombées de cette révolution ne tardent pas à se faire sentir : en 2008, les ventes progressent de 11,8 % dans l'Hexagone, avec 3,3 milliards d'euros. Le réseau s'étoffe via 1 134 magasins dont 20 %

en propre, le reste étant exploité par 282 franchisés qui possèdent en moyenne entre trois et quatre restaurants, via un contrat de vingt ans en location-gérance. « Un restaurant qui marche bien réalise un chiffre d'affaires de près de 3 millions et emploie jusqu'à 50 personnes, dont 20 % à peu près à temps plein », souligne Jean-Pierre Petit.

D'autres projets, le groupe en a sûrement plein ses cartons. Comme cet accord exclusif sur trois ans avec Autogrill pour développer les McDo et des McCafé sur autoroutes, dans les gares ou les aéroports. Autogrill exploite 104 sites en France soit 445 points de vente (60 % de son activité dans les autoroutes, 25 % dans les gares et 10 % dans les aéroports de Marseille et de Bale-Mulhouse). « Nous ouvrons cet automne un restaurant dans le Louvre et nous allons tester un ou deux sites sur autoroutes. Ce n'est pas notre vocation de nous développer via des assembleurs, mais nous faisons un essai », explique Jean-Pierre Petit.

Le groupe aussi beaucoup amélioré son image sociale. Il crée des emplois, forme ses jeunes, joue la carte de la promotion interne. « La force de McDonald's est d'avoir été conscient qu'une grande marque peut être tuée si elle est une mauvaise entreprise, martèle-t-il. Tous ces grands groupes doivent en permanence placer le curseur au bon endroit pour être dans le mouvement. On ne peut pas se permettre d'être dépassés. Nous devons être capables de gérer un porte-avions comme un dériveur, avec souplesse, flexibilité, mais dans le mouvement ». Sur les questions sociales, McDonald's a fait beaucoup d'efforts. L'encadrement des restaurants provient à 60 ou 70 % des recrutements à la base d'équipiers. L'accord de validation des acquis de l'expérience signé en 2004 et déployé à l'automne 2008, permet à des jeunes managers sans formation initiale de valider par un diplôme de niveau Bac + 3 l'expérience acquise sur le terrain : 800 à 900 personnes sont potentiellement concernées. Par ailleurs la formation-maison assure des programmes pour tous les types de postes, quel que soit le niveau hiérarchique. ■

Christine Lagoutte

29

Le *Guide Michelin* conquiert la planète

La problématique

Comment maintenir intact le succès d'un best-seller dont c'est la centième édition ?

Le plan d'action

Afficher une image moderne et conquérante, avec une internationalisation réussie en Amérique et en Asie.

Les résultats

Chaque année, il se vend quelque 400 000 exemplaires du guide en France et 1,2 million à travers le monde.

Le lundi 2 mars 2009 restera dans les annales. Le *Guide Michelin France* fête son centenaire et ses cent neuf ans d'existence. La centième édition qui, comme ses devancières, est sortie le premier lundi de mars distingue Éric Fréchon, le chef du palace parisien, Le Bristol. Il est le seul chef promu cette année pour notamment ses « macaronis farcis, truffe noire, artichaut et foie gras de canard » ainsi que sa « poularde de Bresse cuite en vessie aux écrevisses ». Il a décroché les « trois étoiles au *Michelin* », selon l'expression consacrée. Une récompense plus difficile à obtenir que d'escalader l'Himalaya. La quinzaine d'inspecteurs (soixante-dix en Europe) dont l'identité est tenue secrète par Michelin a recensé 8 499 établissements dans l'édi-

tion 2009. Sur ce total, 548 restaurants ont décroché au moins une étoile dont 36 les trois étoiles, 73 deux étoiles et 449 une étoile. Les inspecteurs, qui paient leur note, ont pris deux cent quarante repas chacun tout au long de l'année. Leur appréciation se construit sur des critères que la maison Michelin mentionne dans les premières pages des guides, et cela en plusieurs langues. Pour les heureux élus, le verdict est crucial. C'est de l'attribution des fameux macarons et étoiles que dépend une bonne part de leur chiffre d'affaires annuel. Il n'existe aucune étude spécifique mais l'on estime entre 30 et 40 % la hausse du chiffre d'affaires qu'entraîne une récompense au *Michelin*. En temps normal, cela signifie des salles remplies et un afflux de réservations des semaines en avance. En temps de crise économique, lorsque la clientèle hésite à dépenser 400 euros pour un repas sans les boissons, les étoiles constituent un amortisseur confortable.

Chez Michelin, dont le département « Cartes et Guides » a la responsabilité du « Petit Livre rouge », cet anniversaire est une source de fierté. Comme chaque année, près de 400 000 exemplaires devraient se vendre comme des petits pains en France. D'autant qu'en 2009, le guide s'est démultiplié avec des éditions collectors, des coffrets, des opérations spéciales dans les restaurants, des campagnes d'affichage. Le centenaire est toujours fringant avec des projets d'expansion tous azimuts. S'il a réussi à traverser les siècles, c'est que le *Guide Michelin* a su se moderniser sans renier son passé tout en profitant de la notoriété de son activité industrielle : la fabrication de pneus sur tous les continents.

Dès l'origine, l'automobile et son conducteur sont au cœur de la réflexion menée par les frères Michelin, Édouard et André. Ils vont développer un marketing de l'offre afin de conquérir de nouveaux clients et d'évoluer de l'industrie automobile à la haute gastronomie. Fabricant de pneumatiques et plus tard propriétaire de Citroën – c'est Michelin qui a développé la célèbre 2 CV – les deux frères imaginent, en 1900, un fascicule gratuit de quelques pages destinés aux automobilistes qui achetaient des pneus Michelin. À l'époque, leur entreprise héritée de leur grand-père est une modeste fabrique de caoutchouc à Clermont-Ferrand. Les Michelin veulent apporter conseils et bonnes adresses sur la route. Le guide recense les routes goudronnées, les stations services, les concessionnaires Michelin ainsi que des conseils techniques pour entretenir sa voiture. Le fascicule compte une partie hôtellerie-restauration qui indique les bonnes tables pour faire étape. Le guide ainsi que

les cartes routières qui se développent parallèlement sont utilisés pour soutenir les ventes de voitures et donc de pneumatiques.

Mais au fil du temps, le guide a su sortir de ce ghetto automobile pour parler à un public toujours plus large. En 1926, il décerne ses premiers macarons aux restaurants, accompagnant le boom des voyages en automobile, puis surfant sur le démarrage du tourisme de masse. Dès lors, le guide offre tout à la fois des itinéraires, des adresses d'hôtels et de bonnes tables. Et il s'intéresse au confort des maisons qu'il note. Dans les années cinquante, il signale les spécialités et vins locaux. Puis, en 1997, il crée la catégorie « Bib gourmand » – abréviation de son logo Bibendum – pour qualifier un restaurant de qualité à l'addition pas trop salée. Il est devenu universel car il s'adresse à tout le monde : de l'homme d'affaires à l'affût d'une très bonne table pour parler business aux couples désireux de se faire plaisir pour fêter un anniversaire de mariage par exemple, en passant par monsieur tout le monde qui ne cherche pas forcément la table trois étoiles mais qui souhaite avoir un avis sur les restaurants d'une région donnée.

Le groupe Michelin entretient le mystère autour de ses inspecteurs et de leur façon de travailler et fixe un rendez-vous annuel à l'approche duquel grandit l'impatience des restaurateurs, des critiques gastronomiques et des médias. Avant l'heure, la marque sait user du *teasing* dans la presse et désormais sur Internet pour titiller l'attention. Et cela marche. Le guide est devenu une institution avec un fort pouvoir de prescription.

Son modèle de développement est original. Le guide s'installe sur des marchés où les pneus Michelin sont bien connus des automobilistes. L'implantation des pneumatiques précède toujours l'arrivée du guide dans un nouveau pays. Il s'agit d'un développement croisé et réciproque. Le guide profite de la notoriété du produit industriel qui, lui-même, en retour utilise la célébrité du guide comme un support pour la marque. Les guides, vendus à plus de 1,2 million d'exemplaires dans le monde, représentent 0,05 % du chiffre d'affaires du groupe Michelin mais ils pèsent bien plus lourds en terme d'image. Et pas seulement en Europe. À preuve, les premiers pas à l'international ont été probants. En 2005, le Petit Livre rouge a décidé d'aller chercher des relais de croissance en ouvrant de nouveaux marchés. Il a d'abord mis le cap sur les États-Unis et la ville de New York. L'édition 2005 du *Guide Michelin* de « the Big Apple » a été lancée avec faste

lors d'une réception au musée Guggenheim. Succès immédiat avec 120 000 exemplaires vendus dès la première année. Pour séduire les Américains, Michelin a adapté son offre. Le format du guide a été modifié pour se rapprocher des *city guide*s auxquels sont habitués les New-Yorkais. L'image tient une place plus importante avec deux restaurants par page et un seul pour un établissement étoilé. Le guide s'adresse à tous les publics et tous les porte-monnaie avec des restaurants dont l'addition commence à 20 dollars jusqu'à 600 dollars. « Ce qui a plu, c'est la critique à la Française », résume Jean-Luc Naret, directeur du *Guide Michelin* depuis 2005. Dans le pays où le consommateur est roi, l'emploi d'inspecteurs anonymes et professionnels est un concept très original. La bible de la critique gastronomique, le *Guide Zagat*, créée par un couple d'avocats compile l'avis des clients des restaurants avec des critères personnels. Après ce coup d'essai réussi à New York, le guide s'est enrichi d'une édition San Francisco en 2006 et Los Angeles ainsi que Las Vegas l'année suivante. D'autres villes devraient bientôt avoir, elles aussi, leur propre guide.

2007 est aussi l'année de l'offensive asiatique avec un premier test à Tokyo. Michelin a lancé son guide japonais comme on présente une star de cinéma. Après avoir été béni dans un temple, le guide a été mis en vente à minuit comme la nouvelle console de jeux Wii de Nintendo ou encore le dernier opus d'Harry Potter. Ce fut un événement hautement médiatisé avec plus de cinq cents journalistes mobilisés. Le guide Tokyo a bénéficié d'un tirage exceptionnel : 120 000 exemplaires en japonais et 30 000 en anglais. Succès fulgurant : tout s'est vendu en vingt-quatre heures ! Du jamais vu. Un retirage de 150 000 exemplaires a été décidé pour les fêtes de fin d'année. Michelin s'est adapté aux spécificités locales en incluant des plans et des photos de la devanture des restaurants notés afin de tenir compte de l'absence de signalisation à l'occidentale dans la capitale nippone. Aujourd'hui, il se vend au Japon quasiment le même nombre de volumes qu'en France. Après le Japon, Michelin a ouvert les portes du marché chinois avec un guide Hong Kong et Macao. Poursuivre l'implantation du guide en Amérique et en Asie constitue la priorité du groupe dans les prochaines années. En octobre, la première édition d'un guide sur Kyoto et Osaka a été lancée. Michelin n'a pas encore officiellement annoncé sa prochaine destination, mais il devrait prochainement s'intéresser à l'Inde et New Dehli. ■

Véronique Guillermard

30
Monoprix joue l'épicier de quartier

La problématique

Comment reconquérir une clientèle urbaine, active et plutôt aisée, qui a pu un temps se laisser séduire par l'offre des hypers et supermarchés, mais qui aujourd'hui a tendance à revenir dans les enseignes de centre-ville ?

Le plan d'action

Coller au plus près aux évolutions de consommation de ses clients en déclinant des concepts de magasins, toujours en centres-villes, mais sur des surfaces plus petites, avec une qualité de service irréprochable, des horaires d'ouvertures étendus et des produits tendances.

Les résultats

Le modèle Monoprix affiche une rentabilité solide et son réseau de magasins de plus de 300 unités, installées dans des emplacements de premier choix, devrait encore s'étoffer de 20 à 30 nouvelles implantations cette année malgré la crise.

« On fait quoi pour vous aujourd'hui ? ». Cette question, les 20 000 collaborateurs du groupe Monoprix se la posent tous les jours. Le service, c'est véritablement l'ADN de l'enseigne de centre-ville dont le directeur général exécutif, Bernardo Sanchez Incera, a pour obsession de réinventer le métier de commerçant.

Il est des obsessions qui méritent d'être vécues. Car Monoprix est aujourd'hui le seul survivant des magasins dits « populaires », concepts de vente à prix unique de la France de la fin des années vingt. Les Uniprix et Prisunic, qui se partageaient avec lui le commerce de centre-ville dans les années 1970, sont passés sous son pa-

villon, avec l'aide de ses deux actionnaires, Les Galeries Lafayette d'abord, et Casino entré ensuite au capital.

La saga de Monoprix et de ses 316 magasins (chiffre au 31 décembre 2008), c'est aussi une revanche éclatante sur des hypermarchés et des supermarchés tout-puissants dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, plébiscités à l'époque par des consommateurs qui n'hésitaient pas à se déplacer en périphérie pour faire leurs courses, mais nettement moins fringants aujourd'hui avec les changements des modes de consommation.

Ce retour de flamme de la clientèle pour une enseigne un temps « ringardisée » se lit clairement dans les chiffres : le groupe Monoprix est présent dans 85 % des villes de plus de 50 000 habitants et réalise 50 % de son activité en région parisienne. Son chiffre d'affaires a atteint 3,66 milliards d'euros en 2008, soit une hausse de 0,6 % à périmètre stable et de 2,8 % autrement, avec un taux de résultat au-delà de 8 % du chiffre d'affaires. « Monoprix est très clairement une entreprise rentable avec des actionnaires stables », reconnaît modestement la porte-parole du groupe de distribution. Autant d'atouts qui permettent de décliner une stratégie ambitieuse de conquête des clients « jeunes, urbains et actifs ». Jamais en effet, le groupe n'a ouvert autant de magasins qu'en 2008 et il compte bien maintenir un rythme soutenu cette année, en dépit de l'environnement économique, pour justement « être prêt à saisir la reprise ». À la fin de l'année le groupe comptait 278 magasins Monoprix, 29 Monop', 5 DailyMonop et 4 Beauty Monop ; le réseau devrait s'enrichir cette année de vingt à trente ouvertures supplémentaires (6 à 8 Monoprix, 15 Monop' et 2 à 5 DailyMonop), dont plusieurs via la franchise qui est réactivée.

Mais que peut bien proposer le groupe Monoprix à ses clients pour attirer autant de trafic dans ses magasins et réussir à ce que, comme chez Félix Potin il y a bien longtemps, « on y revienne » ? La recette de Monoprix n'est pas faite d'un ingrédient unique, mais d'une multitude : des produits bio ou équitables, la qualité au juste prix, des services qui collent aux besoins de sa clientèle (notamment en termes d'horaires d'ouvertures), des marques distributeurs résolument tendances (en textile et alimentaires entre autres). Le groupe n'hésite d'ailleurs pas à afficher ses différences. À contre-courant de la grande distribution, Monoprix ne fait pas du prix son unique com-

bat quotidien et ses clients sont d'accord pour payer leurs courses plus chères. Car ils s'y retrouvent en qualité et en diversité. « Compte tenu de nos emplacements géographiques, nos prix ne pourront jamais être ceux de nos concurrents qui possèdent des magasins en périphérie. La logistique que nous avons mise en place par le train coûte 20 à 30 % plus cher, mais nous évitons que 12 000 camions entrent chaque année dans Paris pour nous livrer, dans un souci de développement durable. Il faut tenir un discours réaliste aux clients sur les prix, qu'ils sont d'ailleurs prêts à entendre », insiste encore le groupe. Et ce d'autant plus que les efforts nécessaires sont faits pour trouver une bonne équation entre produit, qualité et style. Cela n'a pas empêché la marque de baisser à la rentrée 2008 ses prix de 6,5 % sur 450 produits alimentaires de base.

C'est sans doute dans la déclinaison des concepts de magasins proposés par Monoprix que cette adéquation s'illustre le mieux. Ainsi le groupe n'a pas raté l'explosion de la consommation hors foyer et du développement des ménages unipersonnels (60 % à Paris). À côté des navires amiraux Monoprix, ces magasins d'au moins 1 800 m^2 et leurs 30 000 références, le groupe développe avec succès des « condensés de Monoprix ».

Monop', c'est clairement l'épicerie de quartier, le magasin de l'« hyperproximité », celui où l'on va faire ses courses pour le dîner, le soir en rentrant du bureau. Ouverture six jours sur sept, de neuf heures à minuit, il devient le partenaire inséparable des actifs. Pas question dans ces surfaces de 175 à 500 m^2 de faire l'impasse sur le choix des produits. Pas moins de 5 600 références sont proposées, essentiellement l'alimentaire, avec un accent particulier mis sur l'ultrafrais (des dates limites de consommation de trois jours) et la consommation nomade (sandwichs, soupes, fruits frais coupés et conditionnés pour une consommation facile, desserts). Tout à portée de main pour qu'un client pressé puisse se nourrir le soir. Exemple type de ce « *convenience stores* façon outre-Manche », mais avec l'hyperqualité en plus, le magasin de Châtelet Les Halles, installé à la croisée des lignes A, B et D du RER et 1, 4, 7, 11 et 14 du métro qu'empruntent chaque jour plus de 450 000 voyageurs.

Avec DailyMonop, c'est la promesse de bien manger tous les jours, même pressé et même hors de chez soi. Le concept a vu le jour en novembre 2007, avec un choix étendu de sandwichs, salades, plats

cuisinés, laitages, boissons fruits, desserts, proposés en restauration rapide, six jours sur sept, entre huit et vingt-deux heures. L'enseigne affiche au passage son ambition de lutter contre l'obésité avec des produits d'un bon apport nutritionnel et variés. Les consommateurs peuvent rester sur place ou emporter.

Pour réussir son pari de la proximité, Bernardo Sanchez Incera a encore bon nombre de cartes dans sa poche. Il compte maintenir l'avance de l'enseigne sur le segment bio avec le doublement des références (300 au total) ou encore pousser son avantage dans le textile (un secteur pourtant en recul à l'échelon national, mais qui a progressé de 2,6 % l'an dernier dans ses magasins), avec ses marques propres qui couvrent tous les types de clients (Bout'chou pour les tout-petits, CFK pour les enfants, Autre Ton et Miss Helen pour Mesdames et Derby pour Messieurs). L'acquisition de la chaîne Naturalia la première chaîne spécialisée de produits biologiques et naturels en région parisienne (avec 38 magasins) conforte d'ailleurs l'engagement de Monoprix dans le bio et devrait lui permettre d'intégrer des offres et une expertise complémentaires aux siennes.

Quant au démarrage d'une offre de services à la personne, elle doit renforcer son ancrage proche du client. Cette innovation n'a pas fait l'objet de publicité particulière, mais les magasins proposent des heures de ménage, de bricolage ou de soutien scolaire. Une dizaine de prestataires de services sont sélectionnés dans diverses spécialités et les consommateurs peuvent y avoir accès via une plate-forme téléphonique. Enfin, avec un certain retard sur la concurrence – qu'il assume d'ailleurs – Monoprix développe depuis septembre 2008 un site marchand, d'abord sur Paris et la région parisienne, puis sur les plus grandes villes de France. Une bonne opportunité pour étoffer son million et demi de livraisons à domicile et une nouvelle corde à l'arc de cette enseigne qui sait si bien flairer les tendances depuis plus de soixante-quinze ans. ■

Christine Lagoutte

31
L'avion en multipropriété selon NetJets

La problématique

Supporter 100 % du coût d'un avion alors qu'il n'est utilisé qu'entre 20 à 30 % du temps n'est pas rentable. Comment profiter du boom de l'aviation d'affaires pour imposer un nouveau concept ?

Le plan d'action

Créer la gestion en multipropriété d'avions d'affaires. C'est ce qu'a fait en 1986 Richard Santulli, un ancien dirigeant de Goldman Sachs, avec la compagnie NetJets.

Les résultats

Partie de rien et en butte au scepticisme, la société finit par attirer l'attention d'un investisseur de légende, Warren Buffett, qui la rachète en 1998. Dès lors NetJets s'impose en tant que leader de ce nouveau métier.

Au dernier Salon aéronautique du Bourget, en juin 2009, NetJets Europe s'est encore une fois distingué en transformant son chalet en cours de récréation. Au lieu du champagne et des petits fours, des brochettes de bonbons, des colliers de sucrerie et des gâteaux trônaient sur les buffets dressés pour les jeunes visiteurs. Le samedi est devenu la journée des familles. NetJets accueille ses clients accompagnés de leurs enfants. Cette initiative illustre l'esprit NetJets : lier business et loisirs tout en choyant ses clients, copropriétaires de parts d'avions que la société exploite pour leur compte.

La gestion d'avions d'affaires en multipropriété est un concept né aux États-Unis dans l'esprit de Richard Santulli, un ancien dirigeant de Goldman Sachs. Au milieu des années quatre-vingt, il souhaite acheter un avion d'affaire pour ses besoins personnels mais constate qu'il supportera 100 % du coût et de l'exploitation d'un avion d'affaires alors qu'il ne l'utilisera pas plus de cent heures par an. Un vrai gaspillage puisqu'un avion peut voler entre 800 et 1 200 heures par an. Il découvre bientôt qu'il n'est pas le seul à sous-utiliser son appareil : en moyenne les avions en pleine propriété volent 160 heures par an. En 1986, il rachète Executive Jet Inc., une société qui travaille alors pour l'armée de l'air américaine dans le cadre de missions civiles.

Richard Santulli affine son idée. Pour que les avions soient toujours disponibles, il faut organiser la société de façon matricielle. Il ne suffit pas de partager un avion avec plusieurs propriétaires mais de disposer d'une flotte d'avions avec un *pool* d'investisseurs. Au centre du dispositif, un gestionnaire qui forfaitise les services et exploite la flotte. La société de gestion doit également détenir des avions en propre afin tout à la fois d'assurer leur disponibilité et la sécurité de l'activité.

Ce mathématicien de formation est sûr de lui, l'idée est bonne. Il ne lui reste plus qu'à la « vendre » aux entreprises. Carnet d'adresses en main, il cible Manhattan qu'il parcourt inlassablement pour présenter son concept et décrocher ses premiers contrats. Les débuts sont difficiles, les clients potentiels sceptiques. L'activité finit par décoller tandis que l'aviation d'affaires connait un véritable boom aux États-Unis.

En Europe, le concept est quasi inconnu mais les clients de Richard Santulli en parlent à leurs associés européens lors de leur déplacement. En 1996, convaincu qu'il existe un fort potentiel sur le vieux continent, Richard Santulli qui a rebaptisé sa société NetJets Inc., lance NetJets Europe. Comme aux États-Unis, les réticences sont fortes et le scepticisme de mise. La société démarre modestement avec deux avions et une dizaine de salariés. Elle réussit cependant à conquérir un client de marque qui va avoir une influence déterminante sur son histoire. Dès 1995, l'homme d'affaires Warren Buffett devient client de NetJets Inc. Sa société détient un avion en pleine propriété mais il ne l'utilise jamais pour ses déplacements privés. Résultat, il a immobilisé 20 millions de dollars dans un avion sous-utilisé. En guise de clin d'œil, Warren Buffet appelle son avion *L'Injustifiable*. Mais il va bientôt devenir *L'Indispensable*.

L'homme d'affaires vend son avion et prend des parts chez NetJets Inc. Au bout de trois ans, pleinement satisfait des services de la société, il décide de racheter NetJets Inc. et d'investir pour imposer le concept en Europe. La société dont il est le PDG fondateur, Berkshire Hathaway en prend le contrôle pour 750 millions de dollars. Le *business model* du groupe s'appuie désormais sur deux sociétés sœurs – NetJet Inc. aux États-Unis et NetJets Europe sur le vieux continent – qui utilisent les mêmes méthodes de travail. Berkshire Hathaway détient 100 % de NetJets Inc. qui contrôle 49 % du capital de la société européenne, les 51 % restants étant aux mains d'un conglomérat de propriétaires privés européens.

Warren Buffett va investir massivement pendant dix ans afin de construire une infrastructure *ad hoc* et imposer le concept en Europe. La filiale européenne dégage ses premiers bénéfices en 2006 pour son dixième anniversaire. Elle compte alors une flotte de 100 avions et 1 000 clients. Le pari est gagné. « L'investissement considérable consenti par Warren Buffett nous a permis de devenir leader en Europe », souligne Marine Eugène, responsable de NetJets Europe pour la France, la Belgique et l'Afrique du Nord.

Car c'est un succès. La recette utilisée par la compagnie s'appuie sur deux piliers : la sécurité et la garantie du service, c'est-à-dire du vol. NetJets Europe opère la flotte d'appareils la plus moderne et récente d'Europe. Les avions d'affaires en Europe ont une moyenne d'âge de seize à dix-huit ans, c'est seulement trois ans et demi pour ceux de NetJets. Cette dernière a par exemple passé une commande record de 1,1 milliard de dollars pour vingt-quatre Falcon 7X, le dernier né de Dassault Aviation. Il s'agit du plus important contrat dans l'histoire de l'aviation d'affaires.

La compagnie est la première à avoir reçu le certificat IOSA (IATA Operational Safety Audit), l'accréditation la plus élevée au monde en matière de sécurité délivrée par l'Association internationale du transport aérien. Il faut dire que les critères de NetJets Europe pour le recrutement des pilotes et commandants de bord sont stricts – un copilote doit pouvoir justifier de 1 500 heures de vol, un commandant de 3 000 heures – et ils doivent réussir deux fois par an des évaluations en simulateur organisées par Flightsafety, le leader mondial de la formation aérienne. Plus de mille pilotes travaillent pour la société ;

chacun d'entre eux dessert en moyenne soixante-dix aéroports dans vingt et un pays.

Plus généralement tout le personnel navigant reçoit en moyenne trente-deux heures de formation par an aux situations d'urgence. En matière de maintenance, la société n'a pas non plus lésiné sur les moyens : elle emploie de façon permanente une équipe de quarante-cinq ingénieurs et techniciens dans sa base de Londres ouverte tous les jours de l'année.

Par ailleurs, un cahier des charges très précis de la prestation est respecté à la lettre, ce qui garantit une constance dans le service ainsi qu'une efficacité à 100 %. NetJets Europe s'est doté d'un centre opérationnel à Lisbonne qui emploie environ six cents personnes. Il est la véritable tour de contrôle de l'activité. C'est là que sont reçues les demandes des clients par texto, e-mail ou téléphone et les vols y sont organisés. Un impératif : répondre en dix heures ou vingt-quatre heures maximum selon les programmes, mais le délai est souvent beaucoup plus court. Chaque client est satisfait car NetJets Europe conserve à disposition environ 20 % de sa flotte. La flotte est en outre standardisée par catégorie d'appareils avec des Cessna, des Hawker Beechcraft, Gulfstream et des Falcon de Dassault Aviation.

Autre clef du succès, la forfaitisation généralisée de toutes les prestations. Pour devenir client et propriétaire, il suffit d'acheter un seizième d'un avion, soit 6,25 % de sa valeur. Ce premier forfait de base donne accès à cinquante heures de vol par an. Une autre formule permet de se familiariser avec le concept : s'abonner en prenant la carte NetJets Europe qui ouvre des droits pour vingt-cinq heures de vol par an. Beaucoup de clients sautent ensuite le pas en devenant copropriétaires. La clientèle de NetJets Europe se répartit à égalité entre les propriétaires et les détenteurs de carte. Mais 80 % de l'activité (heures de vol) sont assurés par les propriétaires. Désormais, NetJets Europe compte plus de 1 600 clients dont 25 % sont issus des sociétés de l'Eurostoxx 50, l'indice vedette des valeurs européennes.

La crise économique et financière ne remet pas en cause les ambitions de la société. Certes, de nombreux clients du monde de la finance et du BTP ont déserté ses programmes dès l'automne 2008 mais NetJets Europe a compensé cette perte en séduisant de nouveaux clients. Le groupe reste optimiste sur sa capacité à traverser la

crise. Il compte progresser sur un marché en baisse et avec des clients qui volent un peu moins mais l'activité devrait rebondir avec le retour de la croissance. Preuve de sa confiance dans l'avenir, la société a racheté un aéroport – le Bourget local – en Allemagne afin de ne plus dépendre de celui de Francfort de plus en plus engorgé. « C'est un investissement d'avenir qui protège notre *business model* et qui s'inscrit dans le cadre d'une vision à long terme car la situation des grands aéroports internationaux ne va pas s'améliorer », note Marine Eugène. Quant aux perspectives de développement, elles semblent prometteuses : NetJets Europe estime avoir à peine réalisé entre 20 et 25 % de son potentiel en Europe. En Asie, tout va dépendre de l'évolution des règles de l'aviation civile. En revanche, NetJets Europe s'intéresse au potentiel du nord de l'Afrique, notamment du Maroc, de l'Algérie et de la Tunisie. ■

Véronique Guillermard

32
Neuf Cegetel récolte de l'or dans le lit des rivières

La problématique

L'ouverture du marché des télécoms à la concurrence le 1er janvier 1997 a donné naissance à une myriade de petits opérateurs concurrents de France Télécom. Mais il n'y a de place que pour un ou deux.

Le plan d'action

Grâce à une parfaite maîtrise de ses coûts, et une grande dextérité dans la réalisation de fusion-acquisitions, Neuf Cegetel absorbe tour à tour tous ses concurrents en déconfiture.

Les résultats

Après être devenu en moins de dix ans le principal opérateur fixe alternatif en France, Neuf Cegetel s'est vendu à SFR, n° 2 français du mobile. Le nouvel SFR né de la fusion, présent à la fois sur le fixe et sur le mobile, devient un poids lourd désormais capable de rivaliser avec France Télécom.

Avec l'ouverture du marché des télécoms à la concurrence le 1er janvier 1997, s'ouvre un nouvel Eldorado. Sur la ligne de départ se trouve une kyrielle d'entreprises bien décidées à en découdre avec le géant France Télécom et à lui subtiliser une part du « gâteau ». Dix ans plus tard, ils se comptent sur les doigts d'une main. Au premier rang, Neuf Cegetel qui s'est fait une spécialité de racheter un à un tous ses concurrents au fur et à mesure qu'ils rencontraient des difficultés. Lui-même s'est finalement vendu à SFR en décembre 2007 pour donner naissance au premier vrai concurrent de France Telecom, présent à la fois sur le téléphone fixe et le téléphone mobile.

Pourtant rien n'était joué quand Neuf Cegetel est né en décembre 1998. Il ne s'appelait alors encore que LDCom, d'après les initiales du groupe familial de négoce Louis Dreyfus, dont il est alors une petite diversification. Si l'on avait dû prendre les paris à cette époque, les favoris auraient plutôt été les filiales de grands opérateurs étrangers cherchant à s'implanter en France comme Siris, filiale du géant Deutsche Telekom, ou 9 Telecom, filiale de Telecom Italia. Ou encore des entreprises qui avaient su réunir des tours de table prestigieux et fortunés. Ainsi, Fortel lancé par le « baron » Ernest-Antoine Seillière, le premier câblo-opérateur européen UPC et le groupe NRJ. Sans oublier FirstMark, dont le conseil d'administration ressemblait à un véritable *Who's who* avec des personnalités telles que Henry Kissinger, Nathan Myhrvold, directeur de la technologie de Microsoft, Michael Price, créateur du groupe international « technologies et télécommunications » au sein de Lazard Frères à New York, ou encore Lynn Forester, nommée par Bill Clinton au Conseil consultatif national pour les infrastructures de l'information et de la communication.

Discret, adossé à un géant certes, mais économes de ses deniers, le petit LDCom n'avait rien d'une star. Pourtant dans l'ombre du vénérable groupe Louis Dreyfus, un brillant polytechnicien de trente-cinq ans, Jacques Veyrat, travaille sans relâche. Sous un physique d'éternel jeune homme, aux cheveux bouclés et la silhouette mince, cet X-Ponts, passé par le cabinet de Bernard Bosson, ministre des Transports dans le gouvernement Balladur, cache l'un des plus brillants entrepreneurs de sa génération. Grâce à une idée, une équipe et une parfaite maîtrise des opérations de fusions-acquisitions, il va créer une entreprise qui sera valorisée jusqu'à 7,6 milliards d'euros et assurera au passage sa fortune et celle de ses principaux managers.

Une idée. Utilisant le savoir faire d'une petite filiale du groupe LD, Travocéan, spécialisée dans la pose et l'enfouissement de câbles sous-marins, LDCom se met à tendre des câbles pour de grands opérateurs, tels les Américains WorldCom ou Level Three, qui sont alors nombreux à vouloir construire des réseaux paneuropéens. Jacques Veyrat a alors l'idée géniale de poser chaque fois un câble supplémentaire pour son propre compte. Et le réseau prend vite de l'ampleur car, autre idée géniale, il a su trouver un accord avec Voie Navigable de France (VNF) pour poser ses câbles dans le lit des rivières. C'est ainsi que LDCom se construit rapidement un réseau… financé par ses clients ! Au même moment, ses concurrents se lancent dans de lourds investissements

de génie civil pour tenter de construire leur propre réseau et devront bientôt faire face à des niveaux de dette insupportables.

Une équipe. Côté management, Jacques Veyrat sait attirer les talents autour de lui. Dès 1998 il dote LDCom d'une *dream team* de diplômés issus de l'X et passés par le BCG ou McKinsey, comme Michel Paulin qui deviendra directeur général du groupe. À tel point que LDCom est connu à un moment pour avoir le plus de polytechniciens au kilomètre carré ! Autre atout, il avait su s'attirer la confiance d'un homme clé : Robert Louis-Dreyfus, « RLD », celui qui deviendra le patron de l'Olympique de Marseille et surtout qui reprendra les rênes du groupe familial. « Entre les deux, il y avait comme une sorte de relation filiale, marquée d'abord par le respect, puis par une admiration mutuelle du sens des affaires de l'un et de l'autre », résument Jean-Claude Bourbon et Jacques-Olivier Martin dans leur passionnante biographie de Robert Louis-Dreyfus (*Robert Louis-Dreyfus. Les aventures d'un Don Juan des affaires*, Patrick Robin Éditions, 2007). S'ils n'avaient en commun ni la passion du foot ni celle du poker, il y avait cependant entre eux un lien de confiance qui constitua une force. L'actionnaire n'a jamais manqué au dirigeant, lui apportant son soutien constant dans tous ses projets.

Un stratège de la fusion-acquisition. Jacques Veyrat nourrit un véritable tropisme pour la finance et les opérations de fusion-acquisition, dont il va se révéler maître au fil des mois. La recette est toujours la même : acheter à bas prix, ou même se faire payer, pour racheter des actifs dont les grands groupes ne veulent plus. Résultat, LDCom va tour à tour racheter tous ses concurrents, victime de l'éclatement de la bulle des années 2000. Comme dans le jeu « Packman », il les aura tous avalés ! Kaptek, puis FirstMark (devenu filiale de Suez), Fortel (Wendel, UPC, NRJ), Siris (Deutsche Telekom), Belgacom France, 9 Telecom (Telecom Italia). C'est à l'occasion de cette dernière acquisition que le groupe abandonne son nom de LDCom et se rebaptise Neuf. Le modèle stratégique, lui aussi, change. Opérateur d'opérateurs au départ, LDCom s'est mis à concurrencer ses propres clients en entrant sur le marché de détail. Présent à l'origine dans la téléphonie fixe, il s'engage progressivement dans l'Internet haut débit et la télévision par ADSL.

Cette stratégie d'acquisitions menée à un train d'enfer trouve son apothéose en août 2005, quand Neuf fusionne avec Cegetel, filiale de

Vivendi. Ironie de l'histoire : le petit LDCom absorbe celui qui aurait dû devenir le grand concurrent de France Telecom avec notamment son service baptisé le « 7 ». Mais l'histoire ne s'arrête pas là : après avoir acquis AOL France en 2005, il a encore racheté Club Internet en 2008. Le grand chelem !

À chaque acquisition, la restructuration des équipes et l'intégration des réseaux se fait à marche forcée. La qualité du service s'en ressent un moment, puis remonte. On reproche parfois à Neuf d'être brutal et de couper à la hache dans les effectifs pour maintenir sa structure de coûts réduits. « Mais finalement le plan de départ mis en place chez Cegetel était si intéressant que nous avons dû refuser du monde », observe Jacques Veyrat.

Entré en Bourse en octobre 2007, Neuf Cegetel a vu son cours progresser de 65 % au fil des mois et sa valorisation s'envoler à plus de 7 milliards d'euros. Arrivé au bout de son modèle, il va alors se vendre en décembre 2008 à SFR. La filiale de Vivendi, qui est entrée dans le capital à hauteur de 40,5 %, va débourser 4,3 milliards d'euros pour s'emparer des 59,5 % qui lui manquent. Six mois avant l'éclatement de la crise des *subprimes* et l'effondrement des marchés financiers. Là encore le flair de Jacques Veyrat et Robert Louis-Dreyfus a joué. Ils laissent alors les rênes de l'entreprise au management de SFR pour se consacrer au groupe Louis Dreyfus.

Ce mariage du numéro deux français du mobile avec 18 millions d'abonnés avec le numéro deux du fixe et de l'Internet, fort de plus de 4 millions de clients grand public, mais aussi 165 000 entreprises et 200 opérateurs, donne naissance à un nouveau poids lourd face à France Télécom. À eux deux, ils pèsent 11,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires… mais c'est encore cinq fois moins que l'ex-monopole. Un an plus tard, la fusion a été réalisée avec rapidité et efficacité. Un Français sur deux est désormais client du nouveau groupe. Un effet taille qui devient un atout essentiel alors que s'engage la prochaine bataille technologique, celle de l'Internet très haut débit par fibre optique, qui exige de lourds investissements. ■

Marie-Cécile Renault

33
Nintendo convertit les familles aux jeux vidéo

La problématique

Les consoles et les jeux vidéo restent un marché réservé aux garçons et aux initiés. La majorité de la population n'a jamais touché un jeu vidéo, y reste hermétique et même hostile, y voyant un facteur de violence et d'abrutissement.

Le plan d'action

Avec la console portable DS et la console de salon Wii, Nintendo invente des outils simples, accessibles, ouverts à tous. Il a su analyser les critiques des non-joueurs et y apporter une réponse. Il veut ainsi élargir le monde fermé des jeux vidéo aux filles, aux parents et même aux grands-parents.

Les résultats

Pari largement gagné. Le marché s'est ouvert à un large public. La DS, vendue à 100 millions d'exemplaires, et la Wii, vendue à 50 millions d'unités, sont des succès planétaires. Au plus mal il y a neuf ans, Nintendo revient ainsi au firmament des jeux vidéo et détrône Sony et sa Playstation.

« Une Wii par famille, une DS par individu », aime à répéter le patron de Nintendo, Satoru Iwata. Un objectif qui symbolise la formidable démocratisation du marché des jeux vidéo impulsé par le géant japonais. Longtemps réservé à une cible essentiellement masculine et technophile, le marché des jeux vidéo s'est ouvert à un très large public ces dernières années avec l'arrivée de la DS et de la Wii.

Le groupe de Kyoto, entreprise centenaire née en 1889 en lançant un jeu japonais de cartes à jouer, est le grand pionnier du jeu vidéo. Sa première console remonte à 1983. Dans les années 1990, il connaît un véritable succès avec la série des « GameBoy » et crée

de véritables icônes du jeu vidéo telles que « Mario » et « Donkey Kong ». En revanche ses deux consoles suivantes, la Nintendo 64 lancée en 1996 et la GameCube introduite en 2001, connaissent des ventes plus mitigées. Le groupe doit alors faire face à la concurrence montante de son compatriote Sony, arrivé sur ce marché en 1994, et qui s'est très vite imposé avec sa Playstation.

Décidé à reprendre le *lead*, Nintendo part du constat que le jeu vidéo reste un monde relativement fermé, majoritairement masculin et réservé aux technophiles. Il fait le pari de l'ouvrir à un large public. Il entend révolutionner cet univers en sortant une gamme de produits et de jeux adaptés à de nouvelles cibles. Pour y parvenir, il invente deux produits totalement novateurs : la console portable DS et la console de salon Wii.

En décembre 2004, Nintendo lance la DS, une console portable dotée de deux écrans, qui offre entre autres nouveautés un contrôle par écran tactile et des fonctions de jeu sans fil en mode multi-joueurs. Elle connaît un succès immédiat. Le cap des 100 millions d'unités vendues est atteint en mars 2009. Soit moins de cinq ans après son lancement ! La famille DS (la DS, et ses déclinaisons DS Lite sortie en mars 2006, puis DSi en février 2009) rejoint ainsi au hit-parade des produits « cent-millionnaires » son ancêtre GameBoy du même Nintendo (199 millions d'unités vendues) et les consoles de salon Playstation et Playstation 2 de Sony.

Même intuition gagnante avec la console de salon Wii, lancée fin 2006. Là encore, Nintendo innove. Principale nouveauté : une manette sensible, la « Wiimote », qui détecte les mouvements et reproduit à l'écran les gestes du joueur. Le groupe propose également une télécommande en forme de volant pour les amateurs de jeux de voiture. Toute blanche, elle surfe sur la mode design des produits Hi-Tech insufflée par Apple. Installée le plus souvent dans le salon familial, et raccordée à la télévision, la Wii se retrouve au cœur du foyer. Là encore, le succès est immédiat : en juin 2009, on en comptait 50 millions d'exemplaires vendus dans le monde. La Wii fait un tabac face à la PS3 de Sony et la Xbox 360 de Microsoft, pourtant moins chère et arrivée un an avant sur le marché. Pourtant les Cassandre étaient nombreux pour parier sur l'échec de cette console d'un nouveau genre et conclure à un simple effet de mode. Les éditeurs de jeux eux-mêmes étaient dubitatifs.

Le positionnement prix est aussi jugé raisonnable. À 149 euros la DS et 249 euros la Wii, l'achat est jugé raisonnable. C'est plus cher que la Xbox 360 de Microsoft, mais c'est moins cher que la Playstation 3 de Sony. Pour Nintendo, en tout cas, c'est le jackpot. Car derrière toute vente de console, s'ensuivent des ventes de jeux, à environ 40 euros l'unité. Or, si les éditeurs tiers contribuent largement au catalogue de jeux pour DS et Wii, la plupart des best-sellers sont développés par Nintendo : cela représente 10 % du nombre total de jeux, mais 30 % à 40 % des ventes.

Comment Nintendo a-t-il réussi à adresser un public *a priori* rétif et le convaincre d'acheter ces deux produits, aussi innovants soient-ils ? La recette du succès tient à une analyse très fine des critiques et des freins des non-joueurs. Nintendo a répondu point par point à tout ce qui pouvait les rebuter. On peut ainsi identifier trois obstacles majeurs qui ont été vaincus.

Premièrement, les non-joueurs sont souvent rebutés par l'aspect fortement technique de ce divertissement parfois ultra-sophistiqué. Réponse de Nintendo : une ergonomie novatrice très intuitive. La DS et la Wii sont des produits très simples d'emploi, que tout le monde comprend d'emblée grâce à l'écran tactile ou la télécommande détecteur de mouvement.

Deuxièmement, les non-joueurs se sentent étrangers à un univers perçu comme très masculin et parfois violent. Réponse de Nintendo : un catalogue de jeux très ouverts, accessibles aux non-initiés, suffisamment varié pour séduire un public plus vaste que celui des seuls accros du jeu vidéo. Le groupe a su sortir de l'univers traditionnel des courses de voiture et autres jeux de guerre pour élargir considérablement son catalogue. Jeux de sports, de musique, de simulation cérébrale… Enfants, parents ou grands-parents, tout le monde est ainsi censé y trouver son bonheur.

Pour séduire les filles, la DS sort en couleurs pastel, notamment rose pâle et bleu ciel, avec des petits accessoires associés. Les jeux comme « Nintendogs » font un tabac auprès des filles. Résultat, selon Nintendo, 51 % des joueurs de DS sont de sexe féminin.

Pour séduire les parents, qui rendent souvent les jeux vidéo responsables de mauvais résultats scolaires, Nintendo sort des jeux ludo-édu-

catifs, des quizz de révision. Pour les femmes, il sort des programmes sur la cuisine, la décoration ou le jardinage. Pour les grands-parents, il propose des programmes d'entrainement cérébral et des jeux de réflexion comme le sudoku. Les jeux deviennent intergénérationnels comme le montre la gamme de jeux « Touch ! Generations » sur Wii et DS. Tout le monde peut jouer aux jeux vidéo. Ni l'âge, ni l'expérience n'ont d'importance avec cette gamme. Le succès est tel que la Wii serait même entrée dans les maisons de retraite ! En France, le groupe de maison de retraite Medica a signé un accord de partenariat avec Nintendo pour officialiser l'utilisation de sa console dans ses quatre-vingt-neuf établissements. Les pensionnaires auront le droit chaque semaine à leur partie de bowling, de tennis, de golf et même de boxe ou de base-ball !

Nintendo réussit le tour de force de prendre le contre-pied des *a priori* négatifs des non-joueurs. Il va même jusqu'à les renverser puisqu'il arrive à convaincre que les consoles sont dotées de véritables vertus ! Un retournement de perception parfaitement réussi, qui démontre une stratégie marketing parfaitement maîtrisée. Regardons en quelques exemples.

A priori : les jeux vidéo isolent les jeunes et les coupent du reste de la famille. Nintendo invente le jeu sur Wii en famille, comme l'incarnent toutes ses publicités télévisées montrant parents et enfants jouant ensemble dans le salon familial.

A priori : les jeux vidéo sont souvent symbole d'enfermement, d'avachissement devant un écran, d'abrutissement. Qu'à cela ne tienne, Nintendo invente avec la Wii la console qui oblige à faire des mouvements… et qui arrive même à convaincre que l'on fait du sport ! Tout juste si ce n'est pas bon pour la santé. Incroyable retournement de perception dû notamment à des jeux comme « Wii Sports » (cinq disciplines, du golf à la boxe) livré en standard avec la console. Idem pour le pack « Wii Fit », conçu pour aider à prendre conscience de sa condition physique et garder la forme tout en s'amusant à travers une quarantaine d'exercices. Ce programme a attiré des millions de nouveaux joueurs au monde des jeux vidéo.

A priori : les jeux vidéo ramollissent le cerveau et sont responsables des mauvais résultats scolaires. Nintendo propose des jeux supposés révéler des talents cachés. Ainsi « Wii Music », logiciel qui permet

d'improviser des morceaux en mimant la gestuelle d'un instrumentiste à l'aide des manettes spéciales sans fil. « Même si vous n'avez jamais joué une seule note de votre vie, Wii Music peut vous aider à révéler le musicien qui sommeille en vous », promet Nintendo. Un succès.

Aujourd'hui Nintendo est en passe de gagner son pari. Il a démocratisé le jeu vidéo auquel il a converti de nouveaux publics. Ses consoles DS et Wii sont les plus vendues au monde. Le groupe est leader du marché et sa stratégie à contre-courant s'est avérée hyperrentable. Il enregistre des bénéfices records alors que son grand rival Sony essuie des pertes. Nintendo a enregistré un bénéfice net de 2,1 milliards d'euros (+ 8,5 %) pour un chiffre d'affaires en hausse de 9,9 %, au niveau record de 14,1 milliards d'euros lors de son exercice fiscal 2008-2009, achevé fin mars 2009.

Le bénéfice d'exploitation de Nintendo pour les trois premiers trimestres 2009 équivaut déjà à son chiffre d'affaires d'il y a trois ans, avant que les nouvelles consoles DS et Wii ne deviennent d'incroyables machines à cash. Sa stratégie est extrêmement rentable : avec un chiffre d'affaires quatre fois moins important que son grand rival Sony, il parvient à dégager un bénéfice quatre fois plus important.

Ces performances de la DS et de la Wii ont considérablement tiré le marché du jeu vidéo. Longtemps considéré comme un marché annexe, le jeu vidéo a acquis ses lettres de noblesse. Il figure aujourd'hui en pôle position à côté du cinéma, de la télévision ou de la musique au rayon des activités de loisirs et de divertissement. Et pour cause : les consommateurs dépensent désormais plus pour les jeux vidéo que pour la musique ! ■

Marie-Cécile Renault

34
Au Nom de la Rose révolutionne le marché

La problématique

Le marché de la fleur est très dispersé avec des milliers d'entreprises familiales. Comment, dès lors se distinguer de la concurrence ?

Le plan d'action

Vendre uniquement des roses, la fleur préférée des hommes et des femmes presque partout sur la planète dans de jolies boutiques à taille humaine.

Les résultats

En à peine 20 ans, Au Nom de la Rose a réussi à imposer son concept, son nom et sa marque dans cet univers traditionnel, sans publicité ni business plan spécifique.

Il était une fois une jolie femme qui aimait la plus belle des fleurs… C'est ainsi que débute l'histoire d'Au Nom de la Rose, ce réseau de boutiques français uniquement dédiées aux roses. La chanteuse Dany, puisqu'il s'agit d'elle, est une passionnée de roses. Elle a l'idée d'ouvrir un magasin qui ne propose que des roses à ses clients. C'est chose faite en 1991 avec une boutique qui s'installe au 6 rue de Tournon à Paris. Jusqu'en 1994, ce mini-temple de la rose va connaître un succès d'estime et devenir le fleuriste attitré du Tout-Paris des médias, de la mode et de la jet-set. Les clients raffolent des roses parfumées et anciennes de la boutique.

Au milieu des années quatre-vingt-dix, Au Nom de la Rose est une société dotée de plusieurs actionnaires privés dont le dirigeant fondateur. Ce n'est que fin 2007 que le capital évolue, certains actionnaires sortent et un fonds familial privé belge, Artal, devient l'actionnaire de référence majoritaire de la société. Son objectif : accompagner le développement sans en forcer le rythme. La société s'est déjà développée avec, en 1994, une seconde boutique avenue Mac-Mahon, sorte de déclinaison moins chic du magasin historique et elle a créé une marque de prêt-à-porter : Au nom de la rose diffusion. « À l'époque, la société est sollicitée par une passionnée du concept qui veut absolument obtenir une franchise. Un accord est trouvé et un premier magasin franchisé ouvre à Nantes. C'est ainsi que tout va s'enchaîner sans *business plan* préétabli mais plutôt par petites touches et expérimentation », explique Farid Djouad-Guibert, directeur général de la société. La mise en place de tables présentant les fleurs sur le trottoir devant la boutique par exemple n'est pas une pratique imposée après une étude marketing. C'est tout simplement une fleuriste d'Au Nom de la Rose qui, un jour, a décidé de sortir une table afin de gagner de la place à l'intérieur de sa boutique très petite. Cela a plu et les autres boutiques l'ont adopté.

Le réseau se développe et compte désormais quatre-vingts points de ventes dont une vingtaine de succursales en France. En 2001, Au Nom de la Rose crée une filiale sur Internet et se classe rapidement parmi les leaders des fleurs sur le Web, derrière cependant Aquarelle. Au Nom de la Rose devient ainsi le seul fleuriste doté d'un mode de distribution bi-canal avec une activité commerciale sur Internet (15 % du total) et un réseau de boutiques dont le potentiel de développement reste important. En France, Au Nom de la Rose vise 120 magasins dont 30 à Paris.

Car le succès est là. Sans campagne de publicité ni relais particulier dans les médias, Au Nom de la Rose a révolutionné le marché traditionnel de la fleur grâce à un concept unique : vendre des roses et uniquement des roses.

Quelles ont été les clefs du succès ? Comment la société a-t-elle réussi à s'imposer sur un marché fragmenté avec entre 12 000 et 13 000 fleuristes, des structures familiales qui réalisent en moyenne 150 000 euros de chiffre d'affaires par an ?

En privilégiant la rose au détriment des autres fleurs – une option unique au monde –, la société a fait un pari gagnant. « Le risque n'est qu'apparent. En réalité, les roses représentent 40 à 50 % du marché des fleurs coupées. C'est la fleur préférée des femmes et des hommes dans beaucoup de pays. C'est une fleur universelle », souligne le directeur général. Elle est aussi multiple avec entre 40 000 et 50 000 références dans le monde dont certaines créées par le leader mondial, le français Meilland.

Le développement de la marque s'appuie sur un triptyque : esthétisme, qualité et prix constants. L'esthétisme c'est la boutique, toujours à taille humaine, conçue comme un écrin pour mettre en valeur les roses. Ce sont des compositions raffinées et colorées, des produits décoratifs conçus comme des cadeaux, des roses variées, jolies et fraîches. Une atmosphère artisanale aussi puisque tous les employés des boutiques sont diplômés et confectionnent les bouquets tous les jours. Du coup, 80 % de l'activité d'Au Nom de la Rose relèvent du cadeau contre 50 à 60 % en moyenne pour les fleuristes traditionnels.

La qualité c'est la fraîcheur et la longévité des roses ainsi que des approvisionnements réguliers. Les fleuristes ont travaillé depuis des années sur la durabilité des fleurs d'où l'arrivée de nouvelles roses moins parfumées, moins romantiques mais qui supportent bien le transport et qui durent plus longtemps dans un vase. Contrairement à la plupart des fleuristes, Au Nom de la Rose a banni les chambres froides qui cassent le processus naturel de développement de la fleur. Pas de rupture de la chaîne du froid, c'est le secret principal de la qualité, assure la société. Afin de vendre des roses toujours fraîches, les fleuristes sont livrés quatre à six fois par semaine, soit deux à trois fois plus qu'une boutique traditionnelle. La société a également sécurisé ses approvisionnements. Elle a sélectionné une poignée de fournisseurs dont deux en France, un en Hollande, un au Kénya et un en Équateur avec lesquels elle a développé un lien de fidélité. « À Quito, en Équateur, il s'agit d'une coproduction entre nous et Yves Piaget qui développe des roses Meilland pour nous. C'est un partenariat dans les roses anciennes et parfumés », explique Farid Djouad-Guibert.

Enfin, une des originalités du réseau c'est de maintenir des prix constants tout au long de l'année, même en période de fêtes. Les quatre roses avec leur contenant décoré coûtent ainsi 9 euros de janvier à décembre ; de même que le petit pot avec une rose unique à

5,50 euros. Ces deux produits finis, vendus avec un contenant, figurent parmi les best-sellers de la marque.

Au total, Au Nom de la Rose a modernisé la façon de vendre des fleurs tout en maintenant les codes de la profession avec des bouquets réalisés par les fleuristes et non pas packagés en usine. À partir d'une belle idée, le concept s'est développé et a donné naissance à une marque très connue grâce à ses clients qui se chargent de faire sa publicité. L'identité de la marque c'est un code architectural pour les boutiques, un packaging soigné, un style aussi à la fois raffiné et classique. « Nous sommes dans l'univers du beau et du bon goût », résume Farid Djouad-Guibert.

Une marque qui est partie – à son rythme habituel, c'est-à-dire sans précipitation – à la conquête des marchés étrangers. On trouve ainsi des boutiques Au Nom de la Rose en Espagne (deux à Barcelone et une à Madrid), en Italie (deux à Milan), en Belgique (une à Bruxelles), en Russie (quinze à Moscou) et dans le Golfe avec des magasins à Koweït City (trois), Bahreïn (un), Beyrouth (un) mais aussi en Chine (deux boutiques à Shanghai) et au Chili (un à Santiago). ■

Véronique Guillermard

35

Norman Parker, le retour de Jacques Ribourel

La problématique

Comment revenir sur la scène de la promotion et de la transaction immobilière lorsqu'on a dominé le secteur dans les années soixante-dix.

Le plan d'action

En créant un concept de franchise inédit pour les agences immobilières, mais aussi les promoteurs, les administrateurs de biens et même les syndics.

Les résultats

À près de 70 ans, Jacques Ribourel revendique déjà 30 promoteurs et 150 agences, réunis sous la bannière « Norman Parker ».

Il s'était reconverti dans le vignoble après avoir cédé en 1991 son empire immobilier à la Générale des Eaux. Une « décennie sabbatique » plus tard, le voilà revenu aux affaires dans le meilleur rôle de sa vie, celui de promoteur et d'agent immobilier. Lui, c'est Jacques Ribourel, « le prince des résidences les pieds dans l'eau », le concurrent d'une autre star de la promotion immobilière des années soixante-dix et quatre-vingt, Guy Merlin. À eux deux, ils ont construit à tour de bras, l'un sur la côte normande (Jacques Ribourel), l'autre sur la côte atlantique (les fameux immeubles Merlin).

À près de soixante-dix ans, la crise immobilière ne fait pas peur à Jacques Ribourel. Il compte au contraire en profiter pour installer son nouveau réseau. « Des crises immobilières et des retournements de marché, j'en ai connu au moins six tout au long de ma carrière, alors… », souligne cet ancien créateur de marques à succès (Jacques Ribourel, Catherine Mamet, Maison Phenix), qui évoluent aujourd'hui dans l'orbite de Nexity.

Pas effrayé pour un sou par l'accumulation de l'arsenal législatif et réglementaire qui régit le droit de la construction et de la propriété immobilière, il a décidé de se relancer dans ce secteur. Avec un nouveau nom, à consonance anglo-saxonne : Norman Parker ; et un concept de franchise inédit, puisque sans droit d'entrée ni redevance pour les agences qui adhéreront : seuls les adhérents promoteurs paient des droits d'entrée. En échange, ils sont censés bénéficier d'une notoriété et d'une exposition commerciale nationale ; ils profiteront également d'opportunités foncières que les agences auront appris à dénicher pour leur compte.

Pourquoi adopter une terminologie anglo-saxonne ? « Quand on l'a entendu une fois on ne l'oublie pas. Et puis, dans le monde du vin, il y a une référence, Robert Parker. Dans l'immobilier, ce pourrait être Norman Parker… », explique-t-il. L'ancien roi de l'immobilier de loisir n'a rien perdu de sa superbe.

Il est vrai que pendant plusieurs années, Jacques Ribourel a régné sur la promotion immobilière en France. En 1980, ce pied-noir arrivé d'Algérie en 1964 avec pour tout bagage un don pour la vente, pesait 1 milliard de francs ! Après la Normandie, il a largement investi le Languedoc. Sa cible de clientèle ? Des ménages désireux de placer leur argent dans la pierre, « une France de propriétaires » avant l'heure en quelque sorte, mais qui achetaient aussi pour louer. Toute l'histoire de l'empire Ribourel n'a pourtant rien d'un « long fleuve tranquille » ; des démêlés avec son banquier de l'époque – le Crédit du Nord – l'ont d'ailleurs conduit à lui céder ses parts en 1984, avant de revenir aux affaires par la suite.

Ses détracteurs l'ont longtemps accusé d'avoir bétonné et enlaidi les paysages où il s'était installé. « Il affirme que non bien sûr. Et c'est vrai qu'en Normandie, on retrouve des colombages sur les murs passés au blanc ; en Languedoc, les toits de tuiles rondes et des crépis

rustiques, et, en Savoie, des bardages sur les façades et de la lauze sur les charpentes des toits », écrit Alban Landry dans *Paris Match* en mai 1981.

Qu'est-ce qui le conduit à revenir aujourd'hui, en pleine crise de l'immobilier, alors que les prix baissent et que les transactions fondent comme peau de chagrin, faute de crédits bancaires et de ménages solvables ? « Dans le BTP, les grands de la profession ont petit à petit racheté les entreprises régionales. Le même phénomène est en train de se produire dans la promotion immobilière où les leaders nationaux ont commencé à faire de même avec leurs confrères locaux. Pour éviter qu'une telle situation ne se produise et afin qu'ils gardent leur indépendance, j'ai pensé à un système de franchise au sein duquel ils pourraient bénéficier d'une marque, d'un système expert, d'une animation et de prix communs et cohérents », explique-t-il. Jacques Ribourel étend cette expérience aux agences immobilières spécialisées dans la transaction, à l'administration de biens et même aux syndics. Le tout sous une même enseigne, donc.

« Nous visons des promoteurs régionaux qui construisent en moyenne une soixantaine de logements par an », insiste ce père de sept enfants, toujours aussi enthousiaste pour relever des défis. Ils sont actuellement une trentaine de promoteurs à avoir rallié la bannière Norman Parker. Jacques Ribourel a des ambitions beaucoup plus importantes que celles-ci pour son réseau, puisqu'il vise à l'horizon 2015 quelque 300 promoteurs, répartis dans une dizaine de régions en France. Quant aux agences immobilières, elles sont au nombre de 150, mais ont vocation à se multiplier comme des petits pains, pour passer à 1 500 dans six ans. Au temps de sa splendeur, l'homme d'affaires avait déjà créé une franchise immobilière, baptisée « Agences N° 1 », un concept révolutionnaire à l'époque. « Nous avions un réseau de 468 agences en France et 68 en Angleterre », se remémore-t-il. Rien n'arrête l'ex-roi de l'immobilier balnéaire. ■

Christine Lagoutte

36
L'Olympique Lyonnais à la conquête des Gaules

La problématique

Le football français peine à avoir des clubs de renom qui jouent à armes égales avec les géants britanniques, italiens ou espagnols.

Le plan d'action

Le club, qui est devenu l'un des plus titrés de la L1, décline une stratégie en quatre points reposant sur les droits télés, mais aussi sur les produits dérivés et les partenariats.

Les résultats

Seul club français côté en Bourse, l'Olympique Lyonnais écrase de la tête et des jambes la L1. Son invincibilité pendant sept ans dans le championnat va de pair avec une solidité financière constante.

Certes, Lyon n'a pas remporté son huitième titre consécutif de champion de France. Certes, il devra passer par le tour préliminaire pour espérer disputer pour la dixième saison consécutive (du jamais vu en France) la prestigieuse Champion's League l'an prochain. Certes, son équipe va devoir trouver un autre équilibre après le départ de sa vedette Juninho (cent buts marqués avec le club). Mais, malgré cette saison « décevante » où il n'a décroché aucun trophée, personne ne peut retirer au club lyonnais son palmarès et sa réussite économique sans précédent dans le football français. D'ailleurs son omniprésent président, Jean-Michel Aulas, a été intronisé « personnalité du *sport business* de la décennie 1998-2008 » par tous les spécia-

listes du sport mais aussi du monde économique. Cela ne s'invente pas.

Dans sa dernière étude sur les finances du football européen, le cabinet Deloitte classe l'OL au douzième rang des formations les plus riches. Encore un effort et l'équipe managée par Claude Puel entrera dans le saint des saints des dix clubs les plus performants du monde. On y trouve bien sûr les clubs anglais (Manchester United, Liverpool, le Chelsea de Roman Abramovitch), mais aussi le puissant Bayern et les formations espagnoles du FC Barcelone et du Real Madrid, respectivement champion d'Europe en titre et club le plus riche du monde (365,8 millions d'euros).

Toutes ses équipes sont construites sur le même modèle : des résultats sportifs récurrents et brillants qui génèrent l'intérêt insatiable des grandes chaînes de télé, lesquelles déboursent des milliards d'euros pour retransmettre les rencontres ; des affluences colossales dans des stades modernes qui font exploser les recettes de billetterie et les achats de produits dérivés (maillots, casquettes, écharpes…) ; enfin, des partenaires fidèles qui mettent sur la table des sommes toujours plus importantes pour associer leur nom à l'équipe ou à l'enceinte sportive (à l'instar de la compagnie Emirates à Arsenal).

À l'échelle de la France, l'Olympique Lyonnais a construit une stratégie économique qui tend à se rapprocher de ces grands d'Europe. C'est en effet le premier club tricolore à pouvoir soutenir la comparaison sur le plan des recettes par match ou des droits télés (talonné désormais par l'Olympique de Marseille et dans une moindre mesure, le PSG). L'OL est à ce jour le seul club français coté en Bourse (depuis le 8 février 2007), même si le succès peut paraître mitigé, avec un cours aujourd'hui trois fois moindre que celui d'introduction. Il est aussi, sur le plan strictement sportif cette fois, le club le plus titré de la décennie : quinze titres dont sept de champions de France, sans interruption de 2002 à 2008.

Depuis qu'il a repris le club en 1987, Jean-Michel Aulas, PDG de la société informatique Cegid, a axé tout le développement du club des Gaules pour en faire un « acteur leader des médias et du divertissement ». Le bilan 2007-2008, tout comme les premiers chiffres de la saison 2008-2009 prouvent que le groupe est sur la bonne voie. L'année dernière l'OL a dépassé tous ses objectifs financiers : le chiffre

d'affaires est supérieur à 211 millions d'euros et le club rhodanien engrange à lui seul, avec 20 millions d'euros, l'essentiel des bénéfices de la L1. « Sur quatre ans, OL Groupe enregistre une croissance moyenne de 27 % de ses produits d'activités », insiste le club dans son dernier rapport annuel.

Jean-Michel Aulas a eu pourtant fort à faire pour construire le club de ses rêves. En 1987, la formation végète en seconde division. Il consulte et, surtout, observe ce qui se fait chez les voisins. En 1999, il accélère le mouvement en ouvrant le club au groupe Pathé de Jérôme Seydoux, qui investit alors plus de 15 millions d'euros pour le tiers du capital. L'arrivée de cet investisseur permet au club de se lancer dans ce qui représente le nerf de la guerre du football, l'achat de joueurs (c'est la grande époque du Brésilien Sonny Anderson, qui a depuis retrouvé le club comme beaucoup d'autres anciens pour une reconversion réussie). Aujourd'hui, la masse salariale pèse à peu près la moitié des recettes du club (c'est heureusement moins que ce qui se passe outre-Manche dans les formations britanniques où elle atteint jusqu'à 60 ou 70 % du total, mais c'est un poste à surveiller).

Comme les grands clubs de football d'Europe, l'équilibre financier de l'Olympique Lyonnais est organisé autour de plusieurs piliers. Les droits télés bien sûr, dont le nouveau contrat de 668 millions d'euros pour la période 2008-2012 a été attribué à Canal + et à Orange par la Ligue. Ils comptent pour la moitié des revenus du club (hors *trading* des joueurs) à 75 millions d'euros, dont 27,5 millions au titre des compétitions internationales. Un montant qui le plaçait alors au cinquième rang européen derrière Manchester United (43,87 millions), Chelsea (36,37 millions), l'AS Rome (28,94 millions) et le FC Barcelone (27,5 millions). On comprend dès lors mieux pourquoi l'épopée européenne lyonnaise est une obligation tous les ans pour assurer la trésorerie. Jean-Michel Aulas a d'ailleurs évoqué « un écart de 20 à 25 millions d'euros », selon *L'Équipe* (11 juin 2009) en cas de non-qualification de son club.

Autre pilier économique, les recettes de billetterie. Les matches au stade Gerland se disputent souvent à guichets fermés et l'OL revendique la meilleure performance française dans ce domaine (avec un total de 21,8 millions d'euros en 2007-2008). La marque OL se construit et génère de plus en plus de ressources (+ 12,9% en 2007-2008 à 20,4 millions d'euros) de la part des partenaires. Un contrat

a été conclu avec le spécialiste des droits marketing, SportFive, et à ce jour plus de 500 entreprises entretiennent des liens de partenariats (Apicil figurera sur le même maillot jusqu'en 2010, Sodexo prend en charge sur une période de dix ans le *catering* – restauration – du stade et Adidas deviendra le fournisseur officiel des maillots à compter de la saison 2010-2011). Enfin, les produits dérivés s'inscrivent eux aussi en forte croissance à 38 millions d'euros soit une hausse de 24 %. L'OL ce n'est pas que du foot, c'est aussi de la télévision, des salons de coiffure, une agence de voyages et des brasseries…

Il reste malgré tout plusieurs étapes à franchir pour que la formation de Jean-Michel Aulas s'impose durablement dans le paysage européen. Elle doit d'une part se forger un palmarès européen, ce qui n'est toujours pas le cas, les joueurs n'ayant pas encore dépassé le cap des quarts de finale. Sur le plan économique également, Jean-Michel Aulas doit encore relever des défis au premier rang desquels la construction du stade du futur, l'OL Land. C'est à proprement parler le « bébé » du président, son obsession pour assurer l'avenir du club. Prévu pour voir le jour à Décines dans l'est de l'agglomération lyonnaise, cet OL Land sera un vaste complexe comportant deux hôtels, le siège social du groupe, une boutique OL, un musée… et un vaste stade de 60 000 places qui permettra de développer des prestations d'hospitalité VIP et Affaires. Le problème est que le projet prend du retard ; initialement prévue en 2010, la livraison du stade n'interviendra pas avant 2013, soit trois petites années avant l'Euro 2016, pour lequel la France a posé sa candidature. La crise économique n'épargne pas complètement le club rhodanien : il n'a plus de sponsor maillot depuis le retrait de Novotel (groupe Accor) et n'excluait pas avant l'été de trouver une solution « à la Barcelone » où l'Unicef s'affiche sur les tuniques. ■

Christine Lagoutte

37
Orange fait son cinéma

La problématique

Proposer une alternative européenne face à l'arrivée des géants de l'Internet comme Google dans le champ des télécoms. Orange ne veut pas laisser les géants américains utiliser ses infrastructures et engranger seuls toute la valeur.

Le plan d'action

Développer des applications à valeur ajoutée et investir dans les « contenus » pour ne pas se retrouver cantonné uniquement dans les « tuyaux » au simple rôle de transporteur sans valeur.

Les résultats

Orange est entré avec succès dans les contenus audiovisuels qu'il propose à ses clients tant sur l'Internet, que sur le téléphone mobile ou à la télévision, ouvrant ainsi la voie à de nouveaux usages de consommation. Mais en entrant dans le foot et le cinéma, Orange marche sur les plates-bandes de Canal + (groupe Vivendi), qui contre-attaque.

Chaque année, en mai, Orange monte les marches du palais du Festival de Cannes et s'affirme sur la croisette aux côtés des plus grandes stars du cinéma. Un signe emblématique de la transformation stratégique majeure opérée ces dernières années par France Télécom, désormais bien éloigné de l'ancienne administration des postes et télécommunications qu'il fut pendant des décennies. Entré en force dans les « contenus », France Télécom-Orange est désormais présent dans le cinéma, les séries télé et, même, la retransmission de matchs de foot. Autant de contenus qu'il propose à ses clients tant sur l'Internet, que le téléphone mobile ou la télévision.

Cette montée en force dans les contenus a été très rapide. En novembre 2006, France Télécom crée « Studio 37 », sa filiale cinéma engagée dans la coproduction et l'acquisition de films français et européens. Deux ans après sa création, Studio 37 compte déjà 145 films à son actif, allant de *Welcome* de Philippe Lioret avec Vincent Lindon, à *Cyprien* de David Charhon avec Elie Semoun, en passant par *Est Ouest* de Régis Wargnier avec Sandrine Bonnaire. Pour la première fois cette année, Studio 37 a présenté un film en compétition officielle à Cannes avec *À l'origine* de Xavier Giannoli. Un nouveau pas est franchi début 2008 lors de la bataille homérique pour l'attribution des droits du foot. Orange n'hésite pas à mettre sur la table 203 millions d'euros pour remporter trois lots des droits audiovisuels de la Ligue 1 pour la période 2008-2012. Il remporte notamment un des trois lots Premium, à savoir la diffusion du grand match du samedi soir. Sur cette base, en août de la même année, Orange lance une première chaîne payante, « Orange Sport », qui, au-delà du foot, s'enrichira du rugby, du handball, du basket-ball… Enfin, en novembre suivant, Orange lance une deuxième chaîne payante, « Orange Cinéma Séries », bouquet de cinq chaînes thématiques interactives mêlant films de cinéma et séries télévisées.

Cette révolution a été voulue et impulsée par Didier Lombard, président du groupe France Télécom depuis 2005. Ce passionné de technologie, qui a été patron de la direction générale de l'industrie (DGI) à Bercy sous quatorze ministres différents, est aussi un fin connaisseur des enjeux industriels. Sa conscience aiguisée des enjeux géopolitiques à l'œuvre dans le monde des télécoms lui fait très tôt comprendre que les vieux opérateurs européens doivent se transformer profondément s'ils veulent survivre face aux nouveaux géants américains et asiatiques. Dès son arrivée à la tête de France Télécom, il met en place un plan stratégique baptisé « NEXT », qui veut justement incarner une « nouvelle expérience des télécommunications ». Il entreprend de créer un « opérateur intégré », c'est-à-dire mêlant fixe, mobile, Internet. D'où l'abandon des anciennes marques Wanadoo, Equant et MaligneTv qui se rangent toutes sous la marque Orange, nouvelle bannière emblématique du groupe. La marque France Télécom ne subsiste que pour les activités fixes en France et encore est-elle appelée à disparaître prochainement. L'entrée dans les contenus est au cœur de ce nouvel opérateur intégré, et représente une nouvelle source de revenu appelée à croître au fil des années. « Les Yahoo!, Google s'invitent sur nos réseaux. À nous de savoir capter une

partie de cette valeur ! D'où notre stratégie dans les contenus. En plus de notre métier traditionnel d'opérateur télécoms, nous serons un opérateur de services à valeur ajoutée avec une offre dans la télé, des jeux vidéo, de la musique… Nous allons aussi nous développer dans la publicité en ligne, ou l'e-santé. Ces nouveaux métiers représentent 6 % de nos revenus et devraient atteindre 15 % en 2010 », déclarait Didier Lombard dès février 2008. Cette stratégie a un double intérêt.

D'une part c'est une stratégie offensive, qui doit permettre de gagner de nouveaux clients et de limiter le fameux *churn* (ou désabonnement), bête noire de tout opérateur télécom. La stratégie d'Orange est de convertir ses abonnés Internet haut-débit en abonnés *triple play* (TV, PC, téléphone) et de leur proposer à cette fin une offre de contenus payante interactive ou de consommer ces programmes à l'acte. Ainsi, Orange a développé, avec de nombreux partenaires (France Télévisions, M6, France 24, LFP, CNOSF), une offre de télévision originale mêlant l'interactivité propre aux réseaux et des contenus premium dont des contenus exclusifs sportifs dans de nombreuses disciplines.

D'autre part, c'est une stratégie défensive, qui doit permettre à France Télécom-Orange de faire face à l'arrivée en force dans le champ des télécoms de géants de l'Internet tels Google ou Yahoo! C'est ce qu'illustre la métaphore, devenue célèbre, de Didier Lombard, qui refuse de « construire des autoroutes où ne rouleraient que des voitures californiennes ». En clair, pas question pour lui de laisser les eBay, Google, Yahoo ! et autre iTunes gagner beaucoup d'argent en diffusant leurs contenus grâce aux réseaux télécoms qu'ils n'ont pas construits mais qu'ils utilisent pourtant chaque seconde. Comme il l'a lui-même expliqué dans son livre *Le village numérique mondial* (Éditions Odile Jacob, 2007) le monde autrefois stratifié, avec en bas de la pyramide les équipementiers télécoms, puis les opérateurs de réseaux, puis les opérateurs de services et enfin les contenus, n'a plus cours. Aujourd'hui tous les acteurs veulent capter des revenus des autres niveaux. Ainsi un fabricant de téléphone mobile comme Nokia commence à ajouter des logiciels dans ses appareils pour vendre de la musique. Apple, à l'origine fabricant d'ordinateurs, est entré dans la distribution de contenus avec sa plateforme de musique en ligne iTunes et dans les réseaux avec son téléphone iPhone. Bref, les frontières traditionnelles tombent et chacun tente de capter de la valeur sur le terrain de l'autre. Quant à Google, acteur des contenus, il a

développé un système d'exploitation Android qui équipe de plus en plus de « Google Phones ». Au milieu de cette vaste redistribution des cartes, Orange essaie lui aussi de s'implanter dans les couches qui n'étaient pas les siennes à l'origine.

Si cette stratégie va dans le sens de l'histoire et de l'évolution technologique, qu'elle s'inscrit dans un mouvement mondial qui mêle les contenus et les réseaux en particulier en Grande-Bretagne, aux États-Unis ou en Chine, elle n'est cependant pas sans risque en France. Car coproduction de longs métrages, foot et cinéma sont autant d'incursions sur les plates-bandes de Canal +, filiale du groupe Vivendi, qui vit très mal l'arrivée de ce nouveau rival. D'autant que France Télécom-Orange est un poids lourd. Sa force de frappe financière fait peur. C'est que le groupe pèse 53 milliards d'euros de chiffres d'affaires, contre 25,4 milliards d'euros pour Vivendi. Résultat, Vivendi et Orange se livrent une guerre féroce, y compris sur le terrain judiciaire. Les procédures se multiplient et risquent d'entraver l'application de la stratégie de France Télécom-Orange en France. Trois procédures sont actuellement en cours initiées l'une par Vivendi, les deux autres par ses filiales Canal + et SFR.

Début 2009, Vivendi a ainsi attaqué France Télécom-Orange à Bruxelles pour abus de position dominante. Il lui reproche de pratiquer des prix prédateurs par l'utilisation de sa position dominante dans le marché des télécoms pour attaquer celui de la télé payante. Et réclame comme solution la « séparation fonctionnelle » de France Télécom, malgré la réticence du régulateur des télécoms français (l'Arcep). En clair, il s'agirait d'imposer une coupure en deux du groupe, entre d'un côté les activités de réseaux et de l'autre les activités de services, un peu sur le modèle de la SNCF et de RFF. Un scénario catastrophe pour France Télécom, qui, s'il était mis en place, serait vécu comme une véritable « bombe nucléaire ». Fin 2008, c'était au tour de Free suivi de SFR d'attaquer Orange devant le tribunal de commerce de Paris, l'accusant de vente liée entre ses accès ADSL et sa chaîne Orange Sport. Condamné en première instance, Orange a été obligé de suspendre la commercialisation de sa chaîne Orange Sport depuis le 24 mars 2009 jusqu'à ce que la décision de la cour d'appel de Paris lui donne finalement raison à la mi-mai. Mais SFR n'a pas dit son dernier mot et a décidé de se pourvoir en cassation. Dans ce contexte, le gouvernement a demandé l'avis de l'Autorité de la concurrence (anciennement Conseil de la concurrence) pour défi-

nir les règles du jeu quant à l'exclusivité de distribution des contenus de tous les acteurs du marché. Cette dernière a rendu son avis début juillet sans vraiment trancher. Elle accorde à Orange le droit d'acquérir des contenus exclusifs, mais elle s'élève contre la « double exclusivité » : en clair, Orange ne pourra réserver ces contenus exclusifs à ses seuls abonnés que de manière « exceptionnelle », c'est-à-dire durant un à deux ans. Des réponses apportées par Orange à ces containtes dépendront le succès ou l'échec de sa stratégie dans les contenus en France. Et tout simplement sa poursuite. ■

Marie-Cécile Renault

38
Orpéa : le pari de la dépendance

La problématique

En 2015, la France comptera 2 millions de personnes âgées de plus de 85 ans. 15 % d'entre elles seront en état de forte dépendance et devront donc être placées en établissements.

Le plan d'action

Depuis 1989, Orpéa se développe dans la prise en charge de la dépendance. Il crée, achète et modernise des maisons de retraite, des cliniques de soins de suite et réadaptation et des cliniques psychiatriques, en France et à l'étranger.

Les résultats

Avec 266 établissements et plus de 25 000 lits autorisés, le groupe est aujourd'hui un des leaders du secteur. Il bénéficie d'une excellente visibilité sur ses perspectives de développement à moyen et long terme, grâce à un réservoir de croissance de 7 788 lits en restructuration ou en construction.

Le vieillissement de la population est une réelle opportunité pour les spécialistes de la prise en charge de la dépendance. Les statistiques sont unanimes : les personnes âgées de plus de quatre-vingt-cinq ans vont prendre une part de plus en plus en plus importante dans la société au cours des prochaines années. D'ici 2015, les personnes de plus de quatre-vingt-cinq ans vont passer de 1,2 à 2 millions ; statistiquement, environ 20 % d'entre elles seront en état de forte dépendance et nécessiteront donc un placement en institution spécialisée.

Le gouvernement a d'ailleurs bien compris l'urgence de la situation. Très mobilisé sur cette question depuis la canicule de 2003, il a désormais pris conscience de la situation très difficile des personnes du troisième voire quatrième âge en France. À ce titre, a été décidé il y a quelques mois d'accélérer l'ouverture de nouveaux lits (de 5 000 par an au total) en maisons de retraite, pour offrir 12 500 lits par an contre 7 500 auparavant. Mais le déséquilibre entre offre et demande restera important dans les prochaines années, puisque, selon les spécialistes, il faudrait 20 000 à 30 000 lits de plus pour répondre, déjà, à la demande actuelle.

Orpéa est l'un des acteurs majeurs de la dépendance en France depuis 1989, date de sa création par le Docteur Jean-Claude Marian. Il occupe aujourd'hui (à égalité avec Korian) le premier rang des groupes privés de maisons de retraite. Jusqu'en 1995, il a uniquement géré des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). À partir de cette date, il s'est diversifié dans la dépendance temporaire avec les cliniques de soins de suite, de rééducation et de psychiatrie. Aujourd'hui Orpéa considère que ces deux activités ne font qu'une : la prise en charge globale de la dépendance. À fin mars 2009, le réseau d'Orpéa est composé de 266 établissements (dont 219 en France), 25 000 lits (dont près de 8 000 en construction ou restructuration) et plus de 15 000 collaborateurs au service des résidents et des patients.

Le modèle de croissance et de développement d'Orpéa est désormais éprouvé et il démontre parfaitement sa résistance à la crise. Plus exactement, il est largement décorrélé de l'environnement économique et donc en l'occurrence de la crise mondiale. En effet, lorsqu'elle s'avère indispensable, une décision de placement en institution ne peut être reportée. C'est alors l'assurance de recevoir des revenus récurrents, sachant que la partie hébergement et hôtellerie est prise en charge par le résident et sa famille et qu'elle représente environ 70 % du prix de journée d'un EHPAD en France. Le taux d'occupation est élevé non seulement grâce aux importants besoins du secteur, mais également grâce à la qualité des immeubles du groupe, à leurs localisations stratégiques et à l'engagement des équipes Orpéa.

Comme le rappellent les analystes financiers qui suivent l'évolution du cours de l'action depuis son introduction en Bourse en 2002, le groupe est insensible à la conjoncture économique, à la parité euro-

dollar mais il est aussi peu impacté par la hausse des matières premières. Il pourrait même profiter d'une baisse des prix de construction, lui permettant, lorsqu'il réalise des opérations, d'avoir un coût global inférieur.

En 2008, le groupe a affiché une progression de 30 % de son résultat d'exploitation et de 29 % de son chiffre d'affaires (704 millions d'euros). Outre son réseau de 219 établissements en France, Orpéa s'est aussi engagé dans un développement à l'international depuis 2004. Il a évité les marchés trop concurrentiels comme le Royaume-Uni ou l'Allemagne, pour cibler trois pays en particulier : l'Espagne, l'Italie et la Belgique, où il exploite respectivement seize, onze et dix-neuf établissements. Il gère également une clinique en Suisse. Cette stratégie lui a permis au global de doubler de taille en trois ans, via des créations et des extensions d'établissements, ainsi que des acquisitions.

Néanmoins, la volonté qui préside au développement du groupe a été et sera toujours au service d'un objectif unique, insistent ses dirigeants : une prise en charge de qualité, à tous les stades de la dépendance. Seul un développement prudent, conciliant croissance et rentabilité, permet de conférer au groupe Orpéa les moyens de poursuivre sa politique de qualité pour l'accompagnement de l'ensemble de ses résidents et patients.

D'une façon générale Orpéa a développé un réel savoir-faire dans la création d'établissements et privilégie ce mode de développement plutôt que les acquisitions, sauf lors de son implantation dans un pays étranger où, dans le but d'atteindre une taille critique, Orpéa débute par des acquisitions. En effet, en ouvrant de nouveaux établissements ou en restructurant des lits existants, il est assuré de détenir un parc jeune, répondant aux normes de qualité qu'il s'est fixées et aux normes de sécurité de plus en plus drastiques. À chaque reprise d'établissement, ses équipes se donnent entre six mois et deux ans pour arriver au niveau de qualité normatif du groupe et mener à bien les programmes de recrutements nécessaires à son bon fonctionnement.

Sur ce secteur de la dépendance et du grand âge promis à un bel avenir pour les groupes privés (et alors même que le secteur public et le secteur associatif sont au contraire en retrait sur cette problématique), quels seront les grands axes de développement d'Orpéa ?

Le groupe n'entend pas vraiment changer un modèle qui a fait ses preuves depuis vingt ans. Il affiche sa volonté de continuer à croître de 2 500 à 3 000 lits supplémentaires par an, à un rythme un peu plus modéré que par le passé (4 000 lits supplémentaires en 2007 et 2008). À l'étranger, la priorité est désormais donnée aux projets de création de nouveaux lits, afin d'atteindre l'objectif de 3 000 lits en moyenne dans chacun des pays européens où il est implanté.

C'est cette stratégie claire de développement, cette visibilité sur l'évolution des besoins dans les prochaines années, ainsi que son réservoir de près de 8 000 lits en construction et restructuration qui permettent à Orpéa d'afficher un objectif de plus d'un milliard d'euros d'activité en 2011, avec le maintien de bons niveaux de rentabilité. Cette année, son chiffre d'affaires devrait atteindre 820 millions d'euros, en hausse de 17 %. Au vu des performances du premier trimestre, qui sont en augmentation de 24 %, cet objectif est parfaitement atteignable.

La bonne santé d'Orpéa est clairement une bonne nouvelle pour l'emploi, à une époque où l'on parle plutôt de destructions de postes. Sur la période 2005 à 2008, le groupe a recruté un peu plus de 6 100 personnes pour des métiers très divers : des soignants, des médecins, des psychologues, des auxiliaires de vie, mais aussi des directeurs d'établissements. Rien qu'en 2008, Orpéa a créé environ un millier de postes avec l'ouverture de nouveaux établissements, la montée en charge de ceux ouverts en 2007 et la réforme de la tarification en EHPAD. Rappelons qu'un établissement de cent lits représente entre soixante et quatre-vingt-dix emplois selon qu'il s'agit d'une maison de retraite, d'une clinique de soins de suite ou d'une clinique psychiatrique. Qu'en est-il pour 2009 ? Les constructions en cours et les dossiers de modernisation d'établissements existants (soit au total une trentaine de projets) garantissent le maintien de plus de 1 500 emplois dans le bâtiment et la création de près de 750 emplois au sein du groupe, directement liés aux ouvertures d'établissements.

À l'heure où il est de bon ton de dénoncer la maltraitance dans les maisons de retraite ou la vétusté des structures, et alors même que les pouvoirs publics ne peuvent résoudre l'explosion prévisible de la dépendance par le simple développement des structures de maintien à domicile, l'essor d'Orpéa est un exemple à méditer. ■

Christine Lagoutte

39
Pernod Ricard : le monde, sinon rien !

La problématique

Comment Pernod et Ricard, deux sociétés spécialisées dans les boissons anisées, ont-elles réussi à donner naissance à un géant mondialisé, devenu en 30 ans un leader des vins et spiritueux ?

Le plan d'action

Pernod Ricard veut grandir en vendant ses marques partout avec ses propres équipes. La société développe un modèle de croissance par acquisitions et intégrations réussies. À contre-courant de certains, elle s'appuie sur une organisation délocalisée et, avant que le concept ne fasse école, sur un marketing à 360 °.

Les résultats

Sa dernière acquisition, la vodka Absolut, réalisée en mars 2008, concrétise sa position de leader mondial des marques dites « premium », c'est-à-dire haut de gamme.

À la toute fin mars 2008, Patrick Ricard, le PDG du géant des vins et spiritueux Pernod Ricard, est à Stockholm avec son numéro deux Pierre Pringuet pour fêter leur dernière acquisition. Et quelle acquisition ! Il s'agit d'une des marques les plus connues au monde, la reine des vodkas, Absolut. L'État suédois qui avait décidé de la privatiser a choisi le géant français au détriment notamment de l'américain Fortune Brands, donné favori en raison d'un partenariat de dix ans dans la distribution aux États-Unis.

Le rachat d'Absolut, pour lequel Pernod Ricard a mis 5,6 milliards d'euros sur la table, constitue une nouvelle illustration des options

stratégiques prises par le groupe pour devenir, en trente ans, le leader mondial de l'industrie. Comme c'est souvent le cas dans les entreprises familiales, le groupe a suivi un cap sans jamais dévier. Et, cela, dès son origine.

Tout commence en 1975 lorsque le spécialiste de l'absinthe reconverti dans les liqueurs d'anis, Pernod, et le roi du pastis du Midi, Ricard, décident d'unir leurs forces. L'accord est scellé entre Jean Hémard et Paul Ricard, les dirigeants des deux entreprises. C'est un mariage entre rivaux. Avec son Pastis 51, Pernod, né en 1804 à Pontarlier, est en concurrence frontale avec le Ricard, lancé en 1932 à Marseille dans le quartier de Sainte-Marthe. La fusion est une question de survie pour les deux groupes, trop petits, trop franco-français et pas assez diversifiés. Avant même que le concept de mondialisation n'envahisse les entreprises, Pernod et Ricard se marient pour s'internationaliser. Ils partagent la même vision à long terme, ce qui est souvent une des marques de fabrique des entreprises familiales. En 1978, Patrick Ricard prend la direction générale du nouveau groupe. Il va, avec son équipe, faire du groupe familial un leader mondial des vins et spiritueux.

Pour partir à la conquête de nouveaux marchés par le groupe estime qu'il doit être présent sur place avec ses équipes et maîtriser sa distribution. L'alcool n'est pas un produit banal. Pour sauter le pas et découvrir une nouvelle boisson, il faut être introduit, par exemple lors d'un voyage, par un sommelier ou un patron de bar qui propose de déguster une marque de son pays. La publicité et la mise en rayon ne suffisent pas. Il faut créer une animation autour de la marque, aller voir le réseau des cafés et hôtels restaurants… Bref, poursuivre à l'échelle internationale ce que Ricard a su si bien faire pour son pastis avec ses tournées musicales autour de stars de la chanson et du cinéma.

Afin d'être au plus près de son client final, Pernod Ricard opte pour une organisation décentralisée, ce qui peut sembler contradictoire lorsque l'objectif est de mondialiser son activité. Mais la spécificité de ses produits éloigne le groupe français d'un modèle à la Coca-Cola ou à la Procter qui voit les filiales locales appliquer les directives du siège. C'est tout l'inverse chez Pernod Ricard où la maison mère délègue le marketing des marques aux filiales. Dès lors, il est important d'être propriétaire des marques et du réseau de distribution. D'où une

politique constante d'acquisitions locales pour entrer sur un nouveau marché et s'assurer de la distribution. Une fois implantée, la filiale tente parallèlement de lancer les autres marques du groupe. Ces options stratégiques qui voient Pernod Ricard inventer, avant l'heure, le « glocal » (être mondial via une présence locale) et le marketing à 360 degrés s'avèrent payantes.

Aujourd'hui, le groupe pèse près de 8 milliards d'euros de chiffres d'affaires dont 9 % sont réalisés en France. Il emploie 19 000 salariés dont 3 000 en France. En 1975, ses ventes se situaient à moins de 400 millions d'euros dont 87 % dans l'Hexagone. Le portefeuille de marques s'est considérablement élargi avec deux cent au total. En 1975, Pernod Ricard compte trois marques de boissons anisées (Pernod, Ricard, Pastis 51), une d'apéritif (Suze) ainsi que deux marques de whisky (Clan Campbell et Aberlour), acquises avec le rachat du Britannique Campbell Distillers.

Les années quatre-vingt sont marquées par le renforcement de la présence aux États-Unis et la constitution d'un réseau européen. En 1980, c'est la reprise d'Austin Nichols qui apporte au groupe un bourbon, le Wild Turkey, des capacités de production dans le Kentucky ainsi qu'un réseau de distribution. Première marque à dimension véritablement internationale, elle est également commercialisée en Allemagne, au Japon et en Australie. D'autres rachats sont menés sur le vieux continent, notamment en Espagne (1984), en Italie (1985). À chaque fois, la technique du groupe ne varie pas. Il rachète l'entreprise et ses marques et la relance en respectant sa culture. Pas question de délocaliser : le bourbon américain doit être distillé aux États-Unis, la vodka suédoise fabriquée en Suède, le vin australien Jacob's Creek produit en Australie.

Mais la stratégie d'implantations locales n'aurait pas à elle seule suffi à hisser Pernod Ricard dans le peloton de tête de l'industrie si, parallèlement, il n'avait entrepris de se constituer un portefeuille de marques internationales voire mondiales. En 1988, il franchit une étape importante en lançant une OPA amicale sur Irish Distillers dont les whiskeys – Jameson, Paddy et Bushmills – entrent dans la cible du français. L'Irlandais offre aussi à Patrick Ricard l'opportunité d'entrer sur ce marché européen. En 1993, Pernod Ricard créé une *joint-venture* avec l'État cubain pour le rhum Havana Club.

Le succès de la stratégie déployée par Pernod Ricard s'explique aussi par la prise de risque. En 2001, Pernod Ricard joue gros : il vise Seagram dont il prend 40 % aux côtés de Diageo. Le groupe change de dimension, avec une vraie taille aux Amériques et en Asie avec un accès à la Chine, l'Inde, la Thaïlande et Taïwan. Surtout, il met la main sur des grands noms comme Chivas Regal, The Glenlivet ou encore le cognac Martell. Puis, en 2005, Pernod Ricard part, seul, à la conquête d'Allied Domecq qui détient des marques internationales telles que Ballantine's, Malibu, Beefeater, Kahlua mais aussi des champagnes (Mumm et Perrier Jouët) sans oublier des vins néozélandais et espagnols. Autre savoir-faire déployé par Pernod Ricard, la capacité à réveiller des marques endormies. Jameson, Havana Club et Jacob's Creek ont vu leurs volumes multipliés par dix depuis leur intégration dans le groupe. Quant aux marques Chivas Regal, Martell et Ballantine's, stagnantes ou en déclin, elles ont renoué avec la croissance.

Le groupe français est désormais présent sur tous les segments, avec un éventail de prix très large. L'entreprise est co-leader dans les spiritueux avec Diageo, quatrième acteur mondial dans les vins et leader mondial dans les marques dites « premium », c'est-à-dire le haut de gamme qui ne descend pas en dessous de 16 euros la bouteille. Cette stratégie de « premiumisation » concerne ses quinze marques à vocation mondiale qu'il ne cesse de tirer vers le haut. Il s'avère qu'elles constituent un amortisseur anti-crise car si le marché des alcools ralentit quand l'économie cale, il repart rapidement à son redémarrage.

Enfin, la famille, une quarantaine de membres qui détiennent 14,5 % du capital du groupe et 20 % des droits de vote, sait s'effacer et transmettre les rênes à un patron salarié. PDG pendant trente ans, Patrick Ricard a préparé sa succession sereinement en intronisant Pierre Pringuet, son bras droit, qui connaît le groupe comme sa poche. À soixante-trois ans, celui qui représente la deuxième génération, espère qu'un jour un « Ricard » reprendra le pilotage du groupe, mais seulement s'il en est digne et qu'il prouve ses compétences. Parmi ces dernières, la fibre sociale est nécessaire ainsi que l'ouverture au monde. ■

Véronique Guillermard

40

Petit Bateau, le symbole de la mode essentielle

La problématique

La marque créée en 1893 par la famille Valton-Quinquarlet, devenue le leader des sous-vêtements et brassières en coton pour enfant, subit dans les années 80 l'offensive de la grande distribution.

Le plan d'action

Rachetée en 1988 par Yves Rocher, au moment où elle était au bord du dépôt de bilan, elle se restructure sur le plan industriel, réorganise ses canaux de distribution et adopte un nouveau style.

Les résultats

La marque capitalise aujourd'hui sur plusieurs segments de clientèle. Aux enfants sont venus s'ajouter les femmes et, bientôt, les hommes. Elle est parallèlement présente dans tous les canaux de distribution.

Rétrospectivement, 1988 a été cruciale pour l'avenir de Petit Bateau, le spécialiste des sous-vêtements et pyjamas en coton pour bébés et enfants. La marque est dans une impasse. L'entreprise est au bord du dépôt de bilan. « La marque a subi l'offensive de la grande distribution dans les sous-vêtements. Peu présente à l'international, elle manque de relais de croissance. Ne produisant qu'en France, elle a vu ses coûts dériver. En panne d'inspiration, son style a vieilli. Elle n'est plus dans le coup », explique Philippe Berlan, directeur général de Petit Bateau. Les héritiers, descendants de Pierre Valton, l'inventeur de la petite culotte, décident de passer la main.

Le constat est terrible. Plus personne n'y croît. Sauf un homme, un président-fondateur qui, lui aussi, a inventé un nouveau concept dans les cosmétiques en puisant sa source d'inspiration et ses recettes dans la nature. Il s'agit d'Yves Rocher, président-fondateur des laboratoires de biologie végétale qui ont développé des lignes de soins et de cosmétiques pour les femmes à base de plantes et de fleurs. Yves Rocher suit son intuition : il est convaincu que Petit Bateau a un gros potentiel qu'il suffit de réveiller.

Sans se démonter, Yves Rocher et ses équipes vont mettre au point un plan de redressement qui va relancer la marque et lui faire retrouver ses lettres de noblesse. Deux décisions majeures sont rapidement prises. D'abord, délocaliser la confection qui occupe beaucoup de main-d'œuvre au Maroc et en Tunisie mais conserver en France les deux autres métiers, le tricotage à partir de fils de coton ainsi que l'ennoblissement (teinture, broderie, etc.), activités nécessitant un fort savoir faire. Ainsi la base industrielle de Troyes est sauvegardée. Ensuite, introduire la marque en grande surface avec des lignes adaptées. C'est un succès foudroyant : en quelques saisons, Petit Bateau rafle le leadership dans les produits pour enfants et bébés. « La marque retrouve une légitimité forte et des volumes importants qui permettent de faire tourner à plein régime nos usines, donc d'abaisser les coûts de production et par conséquence d'améliorer la rentabilité. Ces profits permettent d'investir dans la distribution sélective », souligne Philippe Berlan. Et de baisser les prix de 30 %. La marque renoue peu à peu avec un cercle vertueux. Elle dégage ses premiers bénéfices trois ans après l'acquisition par Yves Rocher.

Mais le management voit plus loin. En 1992-1993, la phase de redressement s'achève. Il est temps de passer à la conquête en développant le potentiel de la marque qui jouit d'un taux de notoriété spontanée de 95 % auprès des Français. Quasiment toute la population a porté à un moment ou à un autre un produit Petit Bateau (35 millions de pièces vendues par an). La marque fait presque partie du patrimoine des Français.

En 1893, Pierre Valton qui a fondé à Troyes une entreprise de bonneterie n'imaginait pas le destin de sa première création. La légende raconte que c'est en entendant son fils Étienne chantonner, « maman, les p'tits bateaux qui vont sur l'eau ont-ils des jambes ? » qu'il eut l'idée lumineuse de couper les « jambes » des caleçons en laine de

l'époque. C'est en 1918 que la culotte Petit Bateau 100 % coton est née.

En 1994, le travail stratégique sur la marque remet tout à plat. Résultat, tout change : l'identité visuelle, le logo, le packaging, le style ainsi que l'expression publicitaire. Sans oublier le concept des boutiques en propre. « On passe d'une atmosphère certes sérieuse mais un peu compassée avec des enfants sages pour entrer dans l'ère de l'énergie, de la gaîté avec des enfants remuants », souligne le directeur général. C'est le lancement de la publicité sur-vitaminée qui reprend le refrain « fais pas ci, fais pas ça ! ».

Parallèlement, le management entreprend de réconcilier tous les produits et tous les canaux de distribution. Estimant qu'elle doit moins dépendre de la grande distribution qui représente la moitié de son chiffre d'affaires, l'entreprise décide de se concentrer sur le développement de ses boutiques en propre qui sont également des vecteurs d'image importants. Petit Bateau étoffe également sa présence dans les magasins multimarques ainsi que dans les grands magasins.

C'est aussi l'époque de l'offensive internationale où l'entreprise cherche des relais de croissance. Elle se déploie d'abord en Europe puis au Japon et aux États-Unis avec des filiales en propre ou des partenaires selon les cas. Elle s'adapte aux différents marchés et se présente comme un produit de niche outre-Atlantique. Pas question d'être référencé chez WalMart. Petit Bateau est installé sur Madison Avenue, chez Sachs et Bloomingdales.

À la même époque, la marque reçoit un coup de pouce de grands noms de la mode qui ont l'idée de faire défiler leurs mannequins avec des sous-vêtements blancs Petit Bateau sous leurs créations. Les femmes ne se le font pas dire deux fois : les ventes de T-shirt en taille quatorze et seize ans explosent. Petit Bateau surfe sur la tendance et élargit son offre avec des T-shirts colorés. C'est le lancement des tailles dix-huit ans (équivalent à un 40) et, à l'été 2009, de la taille vingt ans (42). Les matières se démultiplient avec du lin, du jersey, des fibres bio et bambou mêlées au coton, et même le cashmere pour l'hiver 2009.

Peu à peu, la marque étend son territoire : partie des sous-vêtements en coton pour enfants, elle se déploie dans les vêtements avec

des marinières, des pulls fins, des maillots de bains et une collection pour adultes femmes. Plus que Tintin, la marque parle et s'adresse à toutes les générations de zéro à soixante-dix-sept ans (et plus !). L'ouverture de sa nouvelle boutique 100 % adultes rue du 29 juillet à Paris illustre cette stratégie.

Au final, le pari de l'entreprise est gagné. Elle a su exploiter le capital de la marque qui était là et ne demandait qu'à être réveillé. Peu de marques ont noué une telle relation de confiance avec leur « public ». « La marque a une capacité à embrasser l'imaginaire incroyable. Tant et si bien qu'elle est légitime avec les enfants, avec les parents et les grands-parents car elle est entrée dans la sphère de la mode essentielle en cohérence avec ses racines. Elle a su moderniser ses basiques et rester dans l'air du temps », développe Philippe Berlan. Pour la collection hiver 2009, Petit Bateau franchit une nouvelle étape en présentant une ligne pour hommes. Le développement dans l'univers des adultes et la mode essentielle ne fait que commencer. ■

Véronique Guillermard

41
La Pléiade : le patrimoine sur papier bible

La problématique

Comment dynamiser une institution, le moindre aménagement étant susceptible d'être discuté par les amateurs d'une collection de référence ?

Le plan d'action

Alterner la publication de grands classiques avec des textes plus inattendus, mais pas moins stimulants. Un travail de spécialistes qui ne s'adressent pas à des spécialistes.

Les résultats

Doucement mais sûrement, le cap des 600 volumes se rapproche. Certains ouvrages sont de vrais succès de librairie. En moins d'un an, l'édition de Lévi-Strauss a déjà fait l'objet d'un double retirage.

« Nous ne sommes pas le cimetière de la littérature. » Signé Hugues Pradier, le directeur éditorial de La Pléiade, qui, d'emblée, veut tordre le cou aux clichés qui accompagnent parfois le fleuron des Éditions Gallimard. À savoir une collection, pour résumer, plus proche du panthéon des écrivains que d'un vivier bouillonnant. « Au contraire, nous contribuons à rendre la littérature vivante, à la fois parce que nous publions des auteurs que nous aimons, que nous jugeons importants et dont nous pensons qu'ils survivront à leur époque. Que La Pléiade soit considérée comme une forme de consécration, pourquoi pas, mais pas du tout comme une sacralisation figée », poursuit l'intéressé.

Effectivement, une soixantaine de titres sont réédités chaque année – en plus des onze nouveautés –, tous bénéficiant d'un appareil critique particulièrement étoffé, l'une des forces de la collection. Il importe de bien distinguer les « réimpressions » qui sont des retirages, parfois mis à jour, d'éditions existantes et les « nouvelles éditions », qui sont des ouvrages entièrement nouveaux, mais consacrés à des auteurs déjà publiés dans la collection. Ces nouvelles éditions comptent parmi les onze nouveaux titres publiés chaque année. Le texte originel lui-même peut varier, comme en témoignent les nouvelles traductions de Shakespeare, actuellement en chantier (quatre volumes parus), et de Cervantès, publiées il y a quelques années.

Un autre atout, le premier sans doute, réside dans le positionnement unique de ces ouvrages : des œuvres réunies, parfois complètes, présentées dans un écrin incarné au premier chef par la reliure en cuir souple et le papier bible. « Soit la rencontre d'un objet et d'une formule éditoriale », commente Hugues Pradier. Rencontre exigeante – un coffret élisabéthain (le théâtre contemporain de Shakespeare) vient par exemple de sortir, juste avant un volume consacré aux philosophes confucianistes –, mais qui ne se veut pas intimidante. « Nos travaux de spécialistes s'adressent au grand public. Nous faisons des livres pour qu'ils soient lus, donc accessibles », insiste Hugues Pradier. Précision : on les trouve uniquement en librairie.

Certes, face à La Pléiade, plusieurs collections d'« Intégrale » ont fait leur apparition sur le marché. Toutes ne sont pas dénuées d'arguments mais aucune ne peut véritablement espérer rivaliser. Outre le poids de l'histoire, la qualité de l'objet, sa réputation ou encore son classicisme revendiqué sont autant d'éléments qui font qu'un « Pléiade » occupe une place à part dans une bibliothèque. À preuve, quand une personne en possède plusieurs, elle les range le plus souvent ensemble, au lieu de les noyer au milieu des autres ouvrages. De là à dire qu'il s'agit d'un volume qu'on lit autant qu'on le montre, les avis sont tranchés. Une certitude toutefois : on se situe bien là dans l'univers des belles éditions. Mais pas luxueuses, nuance.

Ouvrir le catalogue de La Pléiade (plus de 555 titres à ce jour), c'est se plonger dans un patrimoine littéraire riche de nombreux trésors. Le palmarès des auteurs (Baudelaire, Verlaine, Rimbaud, Camus, Malraux, Montaigne…) fournit quelques indications en termes de postérité, sachant que les meilleurs tirages (Proust et Saint-Exupéry

notamment) ont franchi le cap des 300 000 exemplaires. Quant aux écrivains ayant eu les honneurs du papier bible de leur vivant, ils ne sont pas légion : une douzaine environ dont André Gide, Julien Green, Julien Gracq ou encore Nathalie Sarraute. La consécration absolue.

D'une manière générale, il faut de quatre à dix ans pour élaborer un Pléiade, c'est-à-dire le délai entre sa commande et sa vente en librairie (dont une petite année entre la remise du manuscrit et sa publication). « Chaque décision de lancer un nouveau volume fait l'objet de discussions nourries. Certains choix s'imposent naturellement, mais d'autres sont plus risqués », ajoute Hugues Pradier. Étant entendu que la décision finale revient à Antoine Gallimard. La traduction d'œuvres de référence en sanscrit, les textes de Buffon, Calvin ou Ramuz entrent notamment dans ce cadre. La Pléiade prend également en compte l'évolution de la postérité littéraire, qui fait que certains auteurs, après une relative discrétion, émergent soudainement. Mais sans vouloir participer aux effets de mode : par exemple, Simenon a été choisi avant que la critique ne l'élève au-dessus du romancier populaire, genre dans lequel il était souvent cantonné. De même, Claude Simon et Nathalie Sarraute n'ont pas été publiés pour saluer le Nouveau Roman mais pour leur valeur intrinsèque. En marge des textes et de leur appareil critique, telle ou telle orientation éditoriale peut encore être privilégiée : par exemple, l'œuvre de Lautréamont (moins de 400 pages en tout) s'accompagne de lectures de l'écrivain, une série de textes suscités par son univers. À l'arrivée, comme toutes les autres collections, La Pléiade s'expose à des succès et à des déconvenues. À ceci près que l'espérance de vie des volumes sur papier bible n'a rien à voir, servie par une période de rotation beaucoup plus longue.

Justement, si les écrits sont une chose, les chiffres en sont une autre. La Pléiade pèse pour un peu moins de 15 % du chiffre d'affaires total de la maison mère, à raison de 300 000 exemplaires environ chaque année vendus au prix moyen de 55 euros. Le calcul est vite fait : plus de 16 millions d'euros. Pour Gallimard, le prix de revient d'un volume se situe entre 120 000 et 150 000 euros. Il ne s'agit là toutefois que d'une moyenne, le coût d'un auteur à l'autre pouvant varier dans des proportions sensibles. Certains textes en particulier n'appartiennent pas au fonds Gallimard. D'autres nécessitent un travail de traduction. Parmi les postes budgétaires les plus importants, la reliure en cuir souple couvre environ 40 % des frais de réalisation d'un Pléiade.

Les dépenses occasionnées par la correction sont également conséquentes, compte tenu du nombre de lectures et relectures des manuscrits. Enfin, le tirage moyen d'une première édition tourne autour de 10 000 exemplaires. Quelques milliers d'exemplaires vendus permettent donc d'atteindre le point d'équilibre, « sachant que la collection est rentable », précise Hugues Pradier.

Publier plus pour gagner plus ? Gallimard n'y songe même pas. D'abord parce que La Pléiade est constituée d'une petite équipe (dix permanents seulement pour le service éditorial), enfin et surtout parce que l'exigence de la collection se prête mal à une inflation éditoriale. De même, une communication de grande envergure n'est pas à l'ordre du jour. La dernière opération un peu exceptionnelle remonte à près de vingt ans, à l'occasion de la publication des œuvres de Sade : un slogan particulièrement accrocheur – « l'enfer sur papier bible » – avait alors étayé une campagne d'affichage 4 x 3. Depuis, pour accompagner la sortie de nouveaux ouvrages, la communication de La Pléiade additionne plusieurs éléments : PLV, publicité dans les journaux, implantation d'espaces Pléiade (dans quelques grandes librairies au moment des fêtes)… Sans oublier des outils de promotion que sont « l'album » et « l'agenda » Pléiade. Quant aux fidèles, la *Lettre de La Pléiade* et le Cercle de La Pléiade leur permettent de rien ignorer de l'actualité de la collection. Précisément, il serait tentant de dresser le profil type du lecteur de La Pléiade. « Dans ce cas, c'est l'intéressé lui-même, davantage que l'éditeur, qu'il faut interroger », répond Hugues Pradier. Qui donne toutefois des clés : il s'agit d'un grand lecteur, souvent propriétaire d'une bibliothèque fournie et qui appartient à la catégorie CSP +. Un profil immuable ? Pas du tout si l'on considère que pendant longtemps, l'amateur de Pléiades faisait figure de notable. Il est aujourd'hui beaucoup plus mobile, mais toujours épris de grande littérature. ■

Frédéric de Monicault

42

Les PUF jouent toujours les passeurs

La problématique

Les temps sont durs pour les éditeurs, encore plus dans des domaines exigeants comme les sciences humaines. Comment innover sans renier ses racines et l'univers de la connaissance ?

Le plan d'action

Faire coïncider le credo des Presses universitaires de France – « décrypter et faire comprendre » – avec les attentes d'un lectorat plus volatil que par le passé. Jouer à fond du levier du multimédia.

Les résultats

La collection « Que sais-je » a retrouvé une nouvelle jeunesse. La vitalité des PUF se manifeste également à travers Internet et une nouvelle manière d'appréhender les contenus.

La boussole est toujours là. Certes, un peu plus petite que sur l'ancienne jaquette des « Que sais-je » – le nouvel habillage date du début 2009 – mais bien visible. Normal, on ne change pas comme cela une collection aussi emblématique. « Que sais-je », c'est un peu le vaisseau amiral des Presses universitaires de France (PUF) : il pèse 25 % du chiffre d'affaires de la maison d'édition (13,5 millions d'euros en 2008), riche d'un patrimoine de 4 000 titres, dont 800 sont disponibles. Une collection traduite en quarante langues avec, pour certains sujets, des ventes cumulées qui ont dépassé les 300 000 exemplaires : *Le Marxisme*, *Le Structuralisme* et *La Linguistique* notamment appartiennent à ce petit cénacle. Parallèlement, plusieurs auteurs de grand renom ont publié des « Que sais-je » : Jacques Le Goff, Pierre Bourdieu, Emmanuel Le Roy Ladurie, André Comte-Sponville… Une liste qui n'a rien d'exhaustif.

Aujourd'hui, l'adéquation avec l'actualité n'est pas un vain mot : en quelques semaines, les PUF sont capables de mettre un nouveau « Que sais-je » sur les rails, dans le sillage des problématiques les plus brûlantes. Ainsi, parmi les dernières parutions, *Les 100 mots de la crise financière*, *Le coaching*, *Les biobanques* ou encore *Le droit de l'environnement*. À chaque fois, le schéma se présente immuable : faire autorité sur un sujet en 128 pages, pas une de plus, ni une de moins. Ce qui ne veut pas dire que le papier est incontournable : un important travail de numérisation est actuellement en cours.

« Mais attention, les PUF ne se réduisent pas aux «Que sais-je» ; la collection «Quadrige» et ses quatre départements – grands auteurs, grands dictionnaires, grands manuels et essais –, les revues ou encore notre série de collections thématiques sont autant de jalons importants dans notre offre éditoriale », précise aussitôt Michel Prigent, le président du directoire des PUF, normalien, agrégé de lettres classiques et, surtout, dans les murs depuis trente-cinq ans.

Toute cette gamme d'ouvrages repose sur un même credo : « Décrypter et faire comprendre ». Soit un objectif ambitieux, et exigeant, pour une maison qui entend plus que jamais jouer son rôle de passeur dans le double domaine de la sociologie et des sciences humaines. Deux univers qui sont tout sauf réducteurs, car les Presses universitaires de France lorgnent aussi vers la philosophie, le droit ou l'économie. À l'image d'une trajectoire intellectuelle extraordinairement riche car un bref coup d'œil dans le rétroviseur apprend que les Presses universitaires de France, héritières d'Alcan, nées en 1921, ont édité, entre autres, Freud et Bergson.

Dans un ouvrage de référence (*Le Quadrige, un siècle d'édition universitaire 1860-1968*, Presses universitaires de France, 2001), Valérie Tesnière déroule pas à pas cette aventure. Le Quadrige, ce sont tout simplement les quatre éditeurs – Félix Alcan, Frédéric Rieder, Ernest Leroux plus la société coopérative des PUF – dont l'union est intervenue en 1939. « Quatre entreprises qui, par la diversité de leurs approches, permettent d'étudier l'ensemble des pratiques de l'édition de savoir sur une longue période, plus d'un siècle, de l'avènement de l'Empire libéral en 1860 jusqu'à la v^e^ République », écrit Valérie Tesnière.

En ce début de XXIe siècle, l'activité éditoriale des PUF, très riche – entre 700 et 800 publications par an, numéros de revue compris, dont 250 nouveautés – l'est pourtant beaucoup moins que par le passé. Il a fallu en effet montrer davantage de discernement. Autrement dit, s'attacher à une plus grande rentabilité des titres. Pendant longtemps, les PUF ont pu bénéficier de quelques « coups » qui leur donnaient de l'oxygène. Le *Petit Traité des grandes vertus* d'André Comte-Sponville en constitue un bon exemple : écoulé à quelque 300 000 exemplaires, il avait tout d'une manne. Malheureusement, ce n'est pas réservé aux PUF, ce genre d'épisode fructueux est rare.

Pour autant, l'inflation éditoriale ne doit pas être considérée comme la première cause de la très sévère crise qui a secoué l'établissement en 1999-2000. D'autres ferments étaient latents, à commencer par l'addition de quatre métiers : les PUF étaient éditeur bien sûr, mais aussi diffuseur-distributeur, libraire et imprimeur. Quatre, c'est au moins deux de trop pour une entreprise qui cède à la fois son imprimerie et sa grande libraire du boulevard Saint-Michel, à Paris. « La principale satisfaction consiste, malgré tout, dans la relative préservation de l'emploi puisque les activités dont nous nous sommes séparés ont été reprises », commente Michel Prigent. Reste que les PUF ne sont pas passées très loin de la disparition pure et simple. Elles ont alors abandonné le modèle coopératif qui a longtemps prévalu pour une société anonyme classique à directoire et conseil de surveillance.

« Il faut bien voir que l'exploitation économique d'une maison comme la nôtre est par essence difficile », poursuit son président. Certains paramètres sont connus, à commencer par la crise de l'écrit, encore plus patente dans les domaines des sciences humaines et de la sociologie. « Non pas qu'il y ait moins de lecteurs intéressés par ces sujets, mais on recense aujourd'hui moins de figures tutélaires susceptibles de fédérer un large public », ajoute encore Michel Prigent. Effectivement, une liste de grands penseurs, comme celle qui a pu alimenter les PUF à un moment donné – Gaston Bachelard, Michel Foucault, Pierre Bourdieu, Edgar Morin… –, peine aujourd'hui à émerger. Par ailleurs, les Presses universitaires de France doivent composer avec un univers, l'Université, qui se cherche. Qu'il s'agisse du nombre d'étudiants dans telle ou telle discipline, du choix et du contenu des programmes, tous ces éléments ont forcément un impact sur l'activité économique des PUF. ■

Frédéric de Monicault

43
Pullman, la signature haut de gamme d'Accor

La problématique

Mi-2006, Accor, le géant européen de l'hôtellerie, décide d'une refonte totale de son portefeuille de marques dont l'image et le positionnement sont brouillés.

Le plan d'action

Après avoir envisagé de créer *ex nihilo* une enseigne destinée à occuper le créneau du haut de gamme, le groupe français préfère réveiller sa marque Pullman qu'il avait rachetée au début des années 90 lorsqu'il avait réussi son OPA sur la Compagnie des Wagons-Lits.

Les résultats

Lancé fin 2007, le nouveau réseau Pullman vise 300 hôtels à l'horizon 2015, dont 110 dans la seule Europe. Accor a rénové l'hôtellerie d'affaires en jouant la carte d'une infrastructure contemporaine dotée des dernières technologies.

Lorsqu'il arrive à la direction générale d'Accor en janvier 2006, Gilles Pélisson diagnostique rapidement un décalage entre le positionnement de ses marques hôtelières et la réalité des établissements. Certaines telles que Sofitel et Mercure font le grand écart entre le haut de gamme et le moyen de gamme pour la première, et le moyen de gamme et l'entrée de gamme pour la seconde. Il faut remettre de l'ordre, homogénéiser les marques et les mettre en avant plutôt que communiquer sur Accor, la marque-ombrelle et financière du groupe. Conséquence, le portefeuille va être totalement refondu afin que chaque marque couvre parfaitement un segment de marché clairement identifié.

Ce travail de fond débouche sur la mise en place de cinq catégories. Étap, F1 et Hôtel F1 (la version rénovée des Formule 1 en France) occupent le segment du *low cost* tandis qu'Ibis et All Seasons, la nouvelle marque des deux Étoiles non standardisés, celui de l'hôtellerie économique. Pour leur part, Novotel et Mercure se placent sur le segment du moyen de gamme. Mais contrairement à Novotel qui offre la même chambre et les mêmes espaces de réunion partout, Mercure n'est pas standardisé. Et Sofitel est clairement repositionné pour aller sur le luxe. Dès lors s'ouvre une phase d'examen pour développer une marque et une stratégie pour le haut de gamme.

Pour le groupe, c'est une question cruciale. L'hôtellerie haut de gamme – elle correspond peu ou prou aux quatre étoiles en France – représente 40 % de l'industrie de chaîne dans le monde en volume avec 1,7 million de chambres. Elle réalise un chiffre d'affaires annuel de 90 milliards de dollars par an et affiche les plus vigoureux taux de croissance du secteur. Le nombre de chambre progresse en moyenne de 5 % par an et la demande de 7 %. Sa clientèle cible est celle des voyageurs d'affaires individuels et des réunions grandes et moyennes.

« Peu à peu émerge l'idée de lancer une nouvelle marque. Nous avons testé des marques créées *ex nihilo*. Parallèlement nous avons identifié Pullman, la marque hôtelière du groupe des Wagons-Lits que nous avions rachetée aux débuts des années quatre-vingt-dix », explique Philippe Mettey, directeur marketing international de Pullman. À cette époque, Accor intègre l'hôtellerie des Wagons-Lits qui est peu à peu digérée par les autres marques du groupe. À Paris par exemple, le Pullman Saint-Honoré devient le Sofitel Faubourg et le Pullman Étoile se transforme en Sofitel Arc-de-Triomphe. Des tests sont menés sur la marque Pullman, notamment auprès de voyageurs d'affaires et de prescripteurs tels que les agents de voyage. Et parmi tous les tests effectués, c'est clairement Pullman qui ressort. Elle ambitionne de devenir un des leaders mondiaux du haut de gamme.

Dès lors Accor va aller très vite. Au printemps 2007, la relance de cette marque et de Sofitel est acquise et ses principes sont présentés en septembre de la même année lors d'une convention qui réunit tout le *top management* des deux enseignes en Chine. En décembre 2007, le premier hôtel Pullman accueille ses premiers clients. Une partie des Sofitel est convertie en Pullman, surtout en France et dans une moindre mesure en Allemagne. La réflexion, engagée depuis jan-

vier 2007, en matière de marketing s'accélère et une nouvelle série de tests est menée dans des hôtels pilotes. Il est décidé de travailler avec un groupe de communication intégré pour lancer la marque. Trois départements d'Interpublic interviennent : Future Brand travaille en amont sur l'identité visuelle ; l'agence McCann planche sur la campagne de publicité qui est lancée en décembre 2007 et Weber Shandwick accompagne le groupe en termes de relations publiques et presse.

Fin 2009, soit deux ans après son lancement, Pullman est à la tête d'un réseau de 50 hôtels dont 20 en France et en Allemagne, ce qui lui assure une certaine densité dans ces deux pays, et 13 en Asie-Pacifique dont 6 en Chine. Un établissement a ouvert à l'automne 2009 à Bali et Pullman a planté son enseigne en Amérique du Sud à Rosario en Argentine avec un premier établissement. Mais il ne compte pas en rester là : Pullman vise 300 hôtels dans le monde d'ici à 2015 dont 110 en Europe, 100 en Asie et 40 aux Amériques.

S'il est confiant dans sa capacité à atteindre ses objectifs, c'est que sa stratégie de développement s'appuie sur plusieurs piliers. D'abord l'esprit Pullman fait de connectivité, sérénité et convivialité. Ensuite une infrastructure hôtelière contemporaine, moderne, lumineuse et dotée de chambres spacieuses – une quarantaine de designers sur les 400 qui travaillent avec Accor dans le monde sont dédiés au haut de gamme – ainsi que des salles pour des réunions plénières de grande taille mais aussi des espaces réservés pour des sous-commissions, voire des conseils d'administration. Les hôtels disposent d'accès à l'Internet rapide notamment dans le *connectivity lounge*, issu d'un partenariat avec Microsoft, qui permet aux voyageurs d'affaires de bénéficier des dernières technologies en matière informatique pour travailler comme pour garder le contact avec leur famille.

La taille des établissements est calculée en fonction des villes où ils sont implantés. Dans les capitales, ils comptent en moyenne 400 chambres contre 250 dans les grandes villes et 150 à 160 dans les métropoles régionales. Ils sont dotés de bars et restaurants, de salles de fitness et parfois de piscines et spa.

Le concept Pullman s'est imposé auprès des clients dont les retours via notamment les questionnaires de satisfaction sont positifs. Mais aussi auprès des partenaires financiers : « ils reconnaissent notre

marque et nous font confiance pour gérer leurs hôtels », souligne Philippe Mettey. La marque haut de gamme a en effet vocation à faire l'objet de contrats de management, c'est-à-dire portant l'enseigne Pullman et gérés par les équipes de Pullman pour le compte de leur propriétaire. Toutefois Accor accepte quelques franchises et détient également des hôtels en pleine propriété ce qui montre sa volonté d'investir directement dans son nouveau produit. Sur les 50 hôtels actifs fin 2009, entre un tiers et la moitié selon les pays était en contrat de management.

Accor a également engagé de gros moyens dans les ressources humaines afin de former les personnels de la marque à l'esprit et aux méthodes de travail Pullman. Chaque salarié a été formé en fonction de son poste. Cet « enseignement » est dispensé par les quatorze académies dans le monde.

Accor, quatrième groupe hôtelier mondial avec quatre mille hôtels dans le monde et 500 000 chambres, va engager 315 millions d'euros par an à partir de 2010 pour mener à bien le chantier de la modernisation de ses hôtels et le repositionnement de ses marques. Pullman porte les espoirs du groupe de devenir leader de l'hôtellerie haut de gamme face aux chaînes anglo-saxonnes telles que Hilton, Marriot, Sheraton ou encore Crowne Plazza. Ses efforts ont été déjà récompensés avec les prix de la meilleure campagne de communication et du meilleur concept hôtelier innovant en 2008 par les Hospitality Awards de MKG, de la création d'une identité visuelle par le Topcom, le salon de la communication. ■

Véronique Guillermard

44

Puyricard, les lettres de noblesse du chocolat frais

La problématique

Comment émerger dans un univers ultra-concurrentiel où les fabricants industriels, avec un solide marketing à l'appui, entendent affronter les artisans traditionnels sur leur propre terrain ?

Le plan d'action

Puyricard fait du chocolat frais, sans conservateur ni congélation. C'est sa marque de fabrique, mais la logistique doit suivre pour approvisionner le réseau de boutiques.

Les résultats

L'entreprise s'appuie désormais sur un réseau de 16 boutiques, dont 2 à Paris. Elle est reconnue comme une valeur sûre du goût, car elle a su s'adapter sans renier ses méthodes artisanales, ni sa qualité.

« J'aime le chocolat. C'est un produit-passion par excellence, qui possède toutes les vertus et qu'on peut travailler de mille et une façons ». Tanguy Roelandts, maître chocolatier, ne cache pas son enthousiasme. Celui qui préside désormais aux destinées de Puyricard, la célèbre maison de chocolat basée à Aix-en-Provence (seize boutiques désormais en France), confie également, sur le même mode, qu'il est tombé tout petit dans la marmite. Car, avant l'implantation du premier atelier en 1968, ce sont ses parents, Jean-Guy et Marie-Anne Roelandts, alors installés au Zaïre (l'ex-Congo belge), qui ont jeté les bases d'une entreprise entièrement dédiée au chocolat.

Depuis, bien du chemin a été parcouru – avec un chiffre d'affaires en 2008 de quelque 8 millions d'euros – mais Tanguy Roelandts n'a jamais oublié ce parcours initiatique. Cela contribue sans doute beaucoup à sa philosophie. À savoir que « réfléchir au goût est la base de tout ». Et d'expliciter : « nous présentons une centaine de variétés de chocolats. La dégustation de chacun d'entre eux doit être un pur moment de bonheur. L'aspect création se révèle par conséquent fondamental. À charge pour nous, ensuite, de prodiguer ce plaisir au consommateur pour un montant acceptable. » En marge des chocolats, Puyricard propose également des calissons, des marrons glacés, des pâtes de fruits, des caramels… Bref, de nombreux outils de séduction.

Le secret de cette maison ? Depuis toujours, plus de quarante ans donc, Puyricard travaille le chocolat frais, c'est-à-dire sans conservateur ni congélation ; de telle façon, exigence numéro une, que le produit doit être consommé dans les trois semaines. « La question de suivre l'évolution technologique – en adoptant un processus mécanisé pour produire de plus grosses quantités – s'est évidemment posée à un moment. Mais le maintien d'une démarche artisanale n'a jamais été remis en cause. Par rapport à certains confrères, je travaille totalement différemment, mais sans aucun regret et, je le crois modestement, le consommateur non plus », poursuit Tanguy Roelandts. La logistique se met par conséquent au diapason, tous les chocolats étant confectionnés à Aix-en-Provence – « en un seul et unique lieu pour avoir une maîtrise totale de la fabrication » – avant de prendre la route en direction des différentes boutiques.

Difficile au passage de donner le menu d'une semaine type chez Puyricard, dans la mesure où l'entreprise est étroitement tributaire des fêtes : elle réalise ainsi 42 % de ses ventes en décembre et 17 % pendant la période de Pâques. Pour faire face à l'afflux des commandes, elle recrute donc quelque 260 saisonniers autour de Noël, pour une production qui dépasse les 2 200 kg par jour. À cette époque-là, les candidats sont nombreux pour venir travailler dans l'atelier de Puyricard, mais la sélection est rude : environ une personne sur huit est retenue. Quant à devenir maître chocolatier, c'est une autre histoire : il faut environ cinq ans pour former un professionnel de cet acabit.

Dans cet univers du chocolat devenu ultra-concurrentiel, Tanguy Roelandts ne cache pas que le marketing et la publicité, accessibles

aux grandes enseignes, sont d'un précieux recours. « Mais rien ne vaut le bouche à oreille. Si le consommateur n'est pas satisfait, il ne revient pas, quelle que soit la politique de communication que l'on met en place. » Entre les maîtres chocolatiers, la concurrence est sévère. « L'émulation est évidemment une bonne chose, mais il ne faut pas chercher à comparer exagérément les professionnels entre eux. Chaque artisan travaille de manière propre et possède ses spécialités. C'est cette richesse qui fait la force de notre métier. »

Au passage, l'entreprise n'hésite pas à indiquer qu'elle est régulièrement récompensée par des jurys lorsqu'elle présente ses chocolats fins. Qu'il s'agisse du Festival international du chocolat, du Club des croqueurs de chocolat ou encore de tel ou tel classement d'une revue spécialisée. Cette intensité médiatique n'a rien d'anodin : au cours des dernières années, le produit chocolat a pris une importance croissante dans l'univers de la gastronomie. On le pare de nombreuses vertus, y compris sur le plan de la santé.

S'agit-il, pour parler du chocolat fin, d'un produit de luxe ? Chez Puyricard, le prix d'une boîte d'1 kg, soit quatre-vingts chocolats, vaut quelque 76 euros. « Nous essayons vraiment de nous adresser au maximum de consommateurs, et pas seulement aux amateurs patentés. L'une de mes satisfactions, qui intervient régulièrement, c'est de voir des jeunes ouvrir la porte d'une boutique pour s'offrir quelques douceurs », insiste Tanguy Roelandts.

L'expansion, Tanguy Roelandts y songe, mais pas à n'importe quel prix. Sur les seize boutiques, la plupart sont basées dans le sud de la France : Marseille, Arles, Avignon, Nice ou encore Toulouse, où la dernière boutique a été ouverte, moyennant un investissement de 850 000 euros. Sans oublier Aix, le berceau de l'entreprise. « J'ai besoin d'avoir la montagne Sainte-Victoire à l'horizon pour trouver l'inspiration », sourit Tanguy Roelandts. Si une implantation à l'international n'est pas à exclure, encore faudra-il intégrer la dimension logistique adéquate. Car Puyricard n'entend pas renoncer à travailler le chocolat frais, sa marque de fabrique. ■

Frédéric de Monicault

45

Avec Logan, Renault a inventé la voiture *low cost*

La problématique

À la fin des années 90, Renault établit un constat simple. Avec un peu plus de 2 millions de véhicules vendus par an et une présence à plus de 90 % en Europe, il ne survivra pas face à des géants qui vendent plus de 6 millions de véhicules par an. Il doit se mondialiser.

Le plan d'action

L'instrument de cette conquête, c'est la Logan, une voiture à bas coût et à bas prix, spécialement conçue pour les classes moyennes des pays émergents.

Les résultats

Accueillie avec scepticisme, la Logan a tenu ses promesses et a même conquis ceux à qui elle n'était pas destinée : les Européens de l'Ouest.

Plus d'1 million de Logan roulent aujourd'hui sur la planète. Cela, quatre ans après son lancement. La saga se poursuit avec le lancement de Sandero, une seconde voiture *low cost*, commercialisée en Amérique du Sud et en Europe en 2008, puis en Afrique du Sud en 2009. Conçues pour les pays émergents, Logan et Sandero ont également conquis les automobilistes européens, réputés plus exigeants et plus sophistiqués. Un véritable tour de force d'autant qu'à peine dévoilé, le concept de voiture à bas coûts et à bas prix avait soulevé le scepticisme. Aujourd'hui, Renault peut se targuer d'avoir anticipé les attentes des consommateurs en créant une nouvelle génération de véhicules.

Tout commence en 1998. L'histoire raconte que Louis Schweitzer eut l'intuition de Logan en rentrant d'un voyage à Moscou où il accompagnait le président Chirac. Le PDG de Renault avait visité un vaste hall où se vendaient d'antiques Fiat transformées en Lada pour 6 000 dollars. Rentré à Paris, l'idée prend forme : Renault doit aller chercher des volumes supplémentaires dans les pays émergents, là où des milliers de personnes accèdent chaque année à l'automobile. Mais ces primo-accédants cherchent des véhicules peu onéreux. Renault estime que les modèles existants, américains et européens, ne sont pas adaptés à ces marchés. Renault doit imaginer une voiture à bas coût qui soit fiable et robuste et dont le prix soit très attractif. Sa mission : devenir le fer de lance de la mondialisation du constructeur.

À l'époque, Renault est inquiet pour son avenir : il produit bon an mal an autour de 2 millions de véhicules. Ses grands rivaux en fabriquent plus de 5 millions. Dans une industrie de volume, pour survivre, il faut absolument produire plus et diversifier sa clientèle. Or, Renault réalise 90 % de son activité en Europe. Il est à l'étroit dans ses bases naturelles : les marchés européens sont matures et affichent de faibles taux de croissance.

L'idée mûrit chez Renault quand une opportunité historique se présente. La Roumanie qui sort de l'ère Ceausescu engage la privatisation de son industrie automobile. Le gouvernement roumain propose au constructeur français qui avait été partenaire de Dacia dès les années soixante, de racheter la marque et le système industriel. « Louis Schweitzer donne son feu vert : nous avions l'idée de la voiture, le pays *low cost* pour la produire et un marché de 120 000 véhicules par an pour la vendre. Toutes les conditions étaient réunies pour entrer dans le vif du sujet » explique Gérard Detourbet, directeur du programme Logan rebaptisé « Entry ».

Début 2000, le PDG de Renault lance officiellement le projet : il fixe les grands objectifs qui vont constituer le « patrimoine génétique » de la future Logan. La voiture *low cost* cible 700 000 ventes par an à partir de 2010, son prix de vente pour le modèle d'entrée de gamme ne doit pas dépasser 5 000 euros et elle doit être fiable et robuste.

Les observateurs de l'époque sont sceptiques. Ce n'est pas la première fois qu'un constructeur présente un projet qui se rapproche de celui de Renault. Dans les années quatre-vingt, Ford lance la Fiesta

dont il veut faire une voiture mondiale. Fiat a eu la même tentation avec la Palio. Ces constructeurs pensaient pouvoir vendre dans les pays émergents des automobiles conçues pour leur propre marché. Le concept développé par Renault est très différent : d'une part, il ne vise pas à créer une voiture mondiale ; d'autre part, il est pensé pour les pays émergents. La « Logan est une voiture locale qui répond aux demandes locales. De ce point de vue, c'est bien Renault qui invente la voiture *low cost*, une voiture spécifiquement développée pour les pays émergents, construite dans un pays à bas coût et vendue à bas prix. Logan est l'instrument et le point de départ de la mondialisation de Renault », développe Gérard Detourbet.

Au printemps 2001, le groupe lance les premières études. Le groupe va économiser entre 30 et 50 % sur les investissements sous la houlette de Jean-Marie Hurtiger, nommé en 1999 responsable du projet Logan, et de Gérard Detourbet qui, dès 2001, le supervise tout en travaillant sur les débouchées à l'international. Pour réduire les frais, Renault ne construira pas de prototype mais travaillera avec une maquette numérique. L'Écossais Kenneth Melville est le directeur de gamme Design en charge de la Logan à l'époque. « Il y a eu une excellente coopération entre les équipes techniques et les designers », insiste le directeur du programme Entry.

En 2004, la Logan est lancée en Roumanie. Sept mois plus tard, elle arrive en Russie, au Maroc et en Colombie. En Russie, Renault entre avec elle sur un marché dont il était absent. Le Français crée une nouvelle usine pour la Logan à partir des bâtiments et du site de la marque Moscovitch que lui cède la mairie de Moscou. L'usine produit rapidement 80 000 voitures par an. Renault va doubler sa capacité en 2009. En 2007, la Logan s'attaque à l'Iran où le groupe noue un partenariat industriel avec Irankhodro et Parskhodro, les deux constructeurs locaux pour la fabriquer sur place, à l'Inde où une alliance du même type est passée avec Mahindra & Mahindra ainsi qu'au Brésil où la Logan est assemblée dans l'usine de Renault à Curitiba. En 2009, c'est avec la Sandero, une berline destinée à une clientèle plus jeune et plus urbaine que Renault pointe le bout du capot en Afrique du Sud.

Quatre ans après son lancement, Renault a remporté son pari. La Logan représente 50 % des ventes du groupe hors d'Europe et a permis de bâtir un réseau d'ingénierie international en installant des bureaux d'études en Roumanie, en Inde, au Brésil et bientôt en Russie.

La capacité de production de la première usine Logan à Pitesti en Roumanie a été portée à plus de 360 000 véhicules par an contre 200 000 auparavant. La rentabilité est au rendez-vous pour ce programme à l'investissement somme toute modeste – 2 milliards d'euros – au regard des standards habituels dans l'industrie. La gamme Dacia, qui compte désormais cinq modèles, est sur la bonne voie pour atteindre l'objectif initial des 700 000 ventes par an. En 2008, 510 000 Logan ont été immatriculées dans le monde dont 84 700 en Roumanie, 76 237 au Brésil, 74 300 en Russie, 54 400 en Iran et 43 600… en France. Cerise sur le gâteau, la Logan a conquis ceux à qui elle n'était pas destinée : les automobilistes d'Europe de l'Ouest.

Désormais 35 % des volumes produits par Dacia en Roumanie sont destinés aux grands marchés du vieux continent : la France, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie. La « Logan est arrivée au bon moment. Elle a surfé sur la vague *low cost* qui se déployait dans l'aérien, le tourisme, l'agroalimentaire. De plus en plus de personnes font des arbitrages dans la gestion de leur budget. Ils considèrent la voiture comme un objet comme un autre qui doit être fiable et pas trop cher. [La] Logan leur apparaît comme la voiture juste nécessaire. C'est aussi une marque qui a contenu et un sens : J'aimerais bien qu'elle devienne un *must* et un nom générique pour un choix malin », explique Gérard Detourbet. Divine surprise, la Logan ne cannibalise pas Renault : moins de 5 % des volumes Dacia auraient été des Renault. la Logan est un véhicule de conquête de clients qui achetaient des voitures d'occasion ou d'autres marques.

Le succès de ce *business model* original a donné des idées à d'autres constructeurs comme Toyota, Fiat et les Sud-Coréens Kia et Hyundaï tandis que Peugeot travaille sur un concept *low cost* de milieu de gamme. Pour garder son avance Renault a encore beaucoup à faire : poursuivre le déploiement international d'abord – la Logan ne devrait pas tarder à arriver en Chine et plus généralement dans les pays de l'Asean – ; engager le renouvellement de la gamme qui a déjà cinq ans et l'étoffer ; et construire de nouvelles capacités de production. ■

Véronique Guillermard

46
Repetto mène la danse dans le luxe

La problématique

Après un succès fulgurant, la marque créée par Rose Repetto en 1947 pour son fils Roland Petit connaît des difficultés à la fin des années 80 et périclite doucement.

Le plan d'action

Reprise en mai 1999 par Jean-Marc Gaucher, l'ancien patron de Reebok France, Repetto va renaître de ses cendres et partir à la conquête du monde du luxe.

Les résultats

La société, rendue célèbre avec ses chaussons et tutus mais aussi dans la jet-set avec les ballerines Cendrillon conçues pour Brigitte Bardot, vise à devenir la plus belle marque mondiale de danse.

Fin mai 1999, après un an et demi de discussions, Jean-Marc Gaucher, qui s'était illustré en France dans l'industrie du sport en lançant la société de chaussures de sport Reebok France, rachète à la Caisse centrale des Banques populaires Repetto. Bien peu des danseuses qui utilisent ses chaussons, pointes et tutus se doutaient que la marque appartenait à un établissement financier depuis une dizaine d'années. Jean-Marc Gaucher trouve une société qui n'est plus que l'ombre d'elle-même. Endettée, elle réalise 5 millions d'euros de chiffre d'affaires, produit à perte dans une usine située en Dordogne et n'est plus du tout dans le coup. « Tout était à refaire. Le personnel n'était pas conscient de la situation, la production n'était pas rentable, il n'y avait pas de plan de développement : on ne savait pas où Repetto allait », se rappelle le PDG.

La marque, qui a racheté ses concurrents en Europe notamment le Britannique Gamba et le français CRAIT, s'est égarée dans des diversifications hasardeuses éloignées de son univers, par exemple dans la fabrication de maillots de bains. Elle a aussi joué la carte de la production pour compte de tiers en fournissant à Carrefour des tissus sous la marque TEX, mais ce textile était une copie des tissus Repetto. Dans son cœur de métier, elle vend à perte des demi-pointes, un produit basique où la production française n'est pas compétitive. Elle produit des chaussures de ville qui font penser à des souliers pour pieds sensibles bas de gamme, cassant l'image mode et jet-set qu'elle avait su se bâtir dès les années cinquante.

Au tournant des années 2000, Repetto a définitivement tourné le dos au glamour. Et pourtant lorsque Rose Repetto crée ses premiers chaussons de danse sur les conseils de son fils Roland Petit, le célèbre danseur et chorégraphe, c'est une révolution. De ses ateliers sis au 22 rue de la Paix, siège de la société, à Paris, la créatrice impose ses chaussons et sa marque aux plus grands danseurs. Béjart, Noureev, Carolyn Carlson, Eric Vuan, les Folies Bergères sont conquis. Repetto devient la référence en matière de chaussons et tenues de danse. Élégance, prestige, technicité, qualité : Repetto met le monde à ses pieds dont les plus belles actrices. En 1956, Brigitte Bardot, qui casse les codes de la féminité bien avant les mouvements féministes, demande à Rose Repetto de concevoir une chaussure légère, confortable et sexy. La Cendrillon, que BB lancera en portant une paire rouge vermillon pendant le tournage d'*Et Dieu créa la femme*, voit le jour ainsi qu'une nouvelle technique baptisée le « cousu retourné » utilisé par les industriels du gant. Les chaussures sont cousues à l'envers et ensuite retournées ce qui leur donne un confort exceptionnel. Le succès de la Cendrillon est fulgurant. Repetto se promène désormais dans les rues et plus seulement à l'opéra et dans les cours de danse. C'est le début de grands succès commerciaux qui démontrent la grande créativité de la marque telle que la Zizi, à l'origine créée pour Zizi Jeanmaire, la belle-fille de Rose Repetto, que Serge Gainsbourg collectionne. Et comme le revendique son slogan de 1968, « la danse, c'est Repetto ». Un an plus tôt la société décide de racheter une usine afin de faire face à la demande située à Saint Médard d'Excideuil en Dordogne. Lorsque la créatrice meurt en 1984, Repetto vient de vivre quatre décennies de rêve. Mais très vite son destin bascule au gré des changements d'actionnaires, d'abord le groupe américain Esmark en 1987 puis la Caisse centrale des Banques populaires en 1988.

Associé au fonds d'investissement 3i, Jean-Marc Gaucher fait alors le pari fou de sauver la marque. Recrutement de stylistes, repositionnement sur l'univers de la danse – et rien que la danse –, arrêt de certaines fabrications comme les maillots de bains, délocalisation des produits à plus faible valeur ajoutée – les demi-pointes sont fabriquées en Tunisie à Sfax tandis que le textile est confié à un partenaire industriel au Portugal – nettoyage d'un portefeuille produits ingérable de plus de 110 000 références (il n'en compte plus que 1 000), études sur les attentes des femmes et la cliente cible…

Jean-Marc Gaucher nettoie tout de fond en comble. Épaulé par trois anciens collaborateurs de Reebok France qui l'ont suivi et le soutien du directeur de la Caisse d'épargne de Dordogne, le nouveau PDG met en œuvre ses réformes. Cela ne va pas sans mal : des grèves se déclenchent. Mais Jean-Marc Gaucher tient bon. En 2001, le nouveau Repetto est en train d'émerger mais le ralentissement économique oblige la direction à déposer le bilan en 2003. 3i sort du capital et le PDG se voit confier l'entreprise pour laquelle il a présenté un plan de continuation. Fin 2003, l'entreprise renoue enfin avec les bénéfices et trois ans plus tard sa dette est remboursée (soit cinq ans avant la fin du plan). La clef de ce retour à meilleure fortune ? Le retour aux valeurs historiques de la marque.

Décidé à faire de Repetto une marque mondiale dans l'univers du luxe, la direction innove sur le plan technique. « Les danseuses ont toujours mal au pied car les chaussons sont très durs. J'ai passé un partenariat avec l'Université technologique de Compiègne pour mettre au point un chausson qui n'abîme pas les pieds. Nous avons travaillé trois ans et trouvé la solution avec un chausson qui réduit de 61 % le bruit sur le parquet de danse et qui ne fait plus mal. En septembre 2008, nous avons lancé la «Carlotta» », raconte Jean-Marc Gaucher. Celui-ci a remis le produit en adéquation avec l'imaginaire de la danse, symbole de pureté, liberté, élégance, féminité, de rêve mais aussi d'exigence. Tous les produits respectent ces codes. Pour mieux séduire et monter en gamme, Repetto s'est fait rare grâce à la flexibilité et aux petites séries. Tous les deux mois, des nouveautés sont mises en place et la marque a multiplié les collaborations avec des créateurs comme Karl Lagerfeld, Yohji Yamamoto ou encore Comme des Garçons pour des séries limitées et exclusives. Un gage pour les clientes de Repetto de ne pas voir leurs ballerines ou chaussures au pied de toutes les femmes. La marque s'est aussi déclinée

dans des chaussures à talons hauts alliant glamour et design. À l'automne 2009, Repetto présente sa première collection de maroquinerie. Très sollicitée en matière de licences, la marque passe toutes les offres de coopération à l'aune d'un unique critère : un lien avec la danse. Repetto a ainsi lancé une ligne de prêt-à-porter pour petites filles s'adressant aux 750 000 fillettes dont les mamans achètent Repetto pour leurs cours de danse.

La distribution a également été repensée avec une politique active d'ouvertures de boutiques à sa marque et de *corners* dans les grands magasins. Après les boutiques de la rue de la Paix et de la rue du Four à Paris, ainsi qu'à Lyon et Marseille, Repetto va s'internationaliser en implantant son enseigne à Séoul, Tokyo, Djedda et New York d'ici à 2010. Paris devrait prochainement voir s'ouvrir d'autres boutiques.

Cette stratégie à permis à l'entreprise de maintenir puis de développer l'emploi en France : le site de Dordogne compte 120 salariés (sur un total de 170 pour la société) contre 80 en 2004. Repetto envisage de s'agrandir et a déjà pris une option sur un terrain qui jouxte sa première usine. Les résultats économiques sont également au beau fixe : le chiffre d'affaires a sextuplé depuis 1999 à 30 millions d'euros et affiche une croissance annuelle de 45 %.

À nouveau *fashion* et glamour, Repetto attend une ultime consécration : entrer au Comité Colbert qui regroupe en France les marques de luxe. Un dossier d'admission a été déposé à cet effet. En 2006, c'est Jean-Marc Gaucher qui était distingué comme Manager de l'année lors des sixièmes rencontres internationales du Sommet du luxe et de la création au Sénat.

Parallèlement, Repetto s'est doté en 2007 d'une fondation destinée à promouvoir la danse dans les pays déshérités en aidant les enfants. Toutes les écoles sont éligibles à condition que les jeunes soient scolarisés et suivent des cours de danse. Repetto fournit tout le matériel nécessaire : tenus et chaussons. Plus de cinq mille enfants ont été aidés par la fondation à Cuba, en Afrique du Sud, au Brésil et en Ukraine. La marque s'est aussi associée à l'Unesco dans le cadre du programme Danse pour la vie. ■

Véronique Guillermard

47

Jeu, set et match pour Roland-Garros

La problématique

Comment optimiser le plus grand tournoi de terre battue du monde, à l'heure où d'autres villes, comme Madrid ou Shanghai, mettent beaucoup d'argent sur la table pour créer leur évènement.

Le plan d'action

Revoir de fond en comble la politique de partenariats en réduisant le nombre d'entreprises associées au tournoi, dynamiser les recettes de billetterie, développer les licences et améliorer constamment la diffusion du tournoi.

Les résultats

Les recettes du tournoi sont en augmentation constante, avec des partenaires fidèles et engagés sur des contrats pluriannuels qui garantissent contre les effets de la crise économique.

Qui peut se targuer d'être tout à la fois un monument du patrimoine sportif français et une belle mécanique financière ? Sans aucun doute le tournoi de Roland-Garros qui, chaque année pendant quinze jours, accueille plus de 450 000 spectateurs porte d'Auteuil (460 390 très exactement en 2009) et des millions de téléspectateurs devant le petit écran. Bien sûr, le tournoi sur herbe de Wimbledon le supplante encore par son prestige et son histoire ; mais les Internationaux de France ont pour eux le grand attachement des joueurs du circuit et un modèle économique que beaucoup leur envient.

Cette année, malgré la crise économique, la manifestation a encore fait recette ; peut-être un peu moins du côté des entreprises, plus regardantes sur leurs budgets de relations publiques. Il est en effet plus difficile en période de vaches maigres de justifier d'un package pour invités (comprenant accueil, repas, billet) oscillant entre 450 euros et 1 100 euros, selon l'avancée du tournoi. La Fédération française de tennis a communiqué sur une baisse de 2 à 3 % de ses ventes de packages RP, mais c'est clairement un phénomène conjoncturel, déjà vu lors des crises précédentes. Côté audiences, en revanche tout va bien. France Télévisions a enregistré une hausse de 13 % sur le segment des 15-24 ans par rapport à 2008. Avec la disparition prématurée des favoris et même sans les Français, le suspens était total et a tenu en haleine les téléspectateurs. France Télévisions a annoncé une moyenne de 1,6 million d'auditeurs la première semaine et 1,8 million la seconde pour les quatre-vingts heures de programmes diffusés.

La grande force du tournoi c'est d'avoir réussi à nouer des relations tout à fait particulières avec ses partenaires. Le renouvellement des 255 loges du court central pour les éditions 2009, 2010 et 2011, réalisé en 2008, avait débouché sur un taux de reconduction de plus de 95 %. Avec les relations publiques, les contrats de sponsoring représentent la moitié du budget du tournoi (autour de 120 millions d'euros cette année). Engagés sur des contrats à long terme avec la Fédération française de tennis, ils bénéficient de retombées médiatiques incomparables.

C'est en 2000-2001 que les organisateurs décident de refondre leur système de partenariats. Jusqu'alors dix-huit marques se partageaient les différents territoires de la porte d'Auteuil. En trois ans, leur nombre est ramené à onze avec à la clé une hausse de 30 % des recettes de sponsoring (elles atteignent aujourd'hui 29 millions d'euros), qui restent le deuxième poste de recettes du tournoi. Pour les heureux élus, c'est la garantie de bénéficier de la meilleure visibilité sur le Central, d'une place dans le très sélect Village et de pouvoir décliner leur savoir-faire dans des conditions optimales. Cette année, Orange a dévoilé son portail d'actualités sur Internet et diffusé sur place des matchs en 3D. Quant à la marque au crocodile, Lacoste, elle a présenté en avant-première son nouveau parfum et Adidas, son nouveau modèle de chaussures avec Novak Djokovic.

Le nouveau schéma se décline donc en un top sponsor, BNP Paribas, la banque de tous les tennis, partenaire depuis 1973, dix partenaires officiels (Adidas, Afflelou, FedEx, IBM, Lacoste, Lagardère, Longines, Orange, Perrier et Peugeot). Le troisième rang est celui des fournisseurs officiels, au nombre de sept (Tropicana, Dunlop, Onet, Sogeres, Nespresso, Häagen-Dazs, Tecnifibre). À Wimbledon, seules trois marques ont le titre de partenaires principaux (Slazenger, Rolex et IBM), alors que quinze entreprises sont des fournisseurs officiels de la compétition (parmi lesquels Polo Ralph Lauren, Häagen-Dazs…).

Côté billetterie, (plus de 20 millions de recettes), la stratégie a consisté à optimiser la fréquentation. L'opération les « Visiteurs du soir » permet de remettre en vente (grâce à un système de codes barres) les billets des spectateurs qui quittent le stade à partir de dix-sept heures pour suivre les rencontres jusqu'à vingt heures trente. Environ 10 000 personnes supplémentaires peuvent ainsi profiter des matchs.

Reste la principale source de profit : les droits télévisuels. À une époque en légère baisse (en 2005, la télévision allemande avait revu ses contrats), ils demeurent le premier poste avec France Télévisions, diffuseur hôte du tournoi et qui assure le signal international moyennant 25 millions d'euros par an (dont 5 millions pour la production). Retransmis dans quelque deux cents pays, le tournoi attire plus de 3 milliards de téléspectateurs en audience cumulée. En incluant l'étranger, les droits TV atteignent plus de 40 millions d'euros. Un nouvel appel d'offres devait être lancé cet automne et pourrait bien comporter (comme dans le football) plusieurs lots pour tenir compte de l'élargissement des supports médias.

Le tournoi de la porte d'Auteuil a également bien progressé sur le front des produits dérivés, même s'il reste sur ce plan largement distancé par Wimbledon. Il est vrai que le tournoi britannique s'est lancé dans les licences en 1979 et qu'il génère plus de 90 millions d'euros de chiffre d'affaires là où Roland-Garros franchit actuellement le cap des 10 millions. Quelque 1 200 produits sont vendus dans 58 pays, via notamment Lacoste et Adidas. Cette année, le best-seller des licences reste le porte-clés balles (14 133 exemplaires vendus sur la quinzaine), suivi de la casquette logo (12 916 unités) et du tee-shirt (10 153 exemplaires). Le panier moyen d'un client s'élève désormais à 44,94 euros HT. En comparaison, le tournoi sur herbe londonien a

écoulé l'an dernier 20 000 porte-clés balles, 11 500 serviettes pour hommes, 9 362 serviettes dames et plus de 7 500 poignets.

Pour autant, la partie n'est pas encore complètement gagnée. Il s'agit aujourd'hui de faire grandir le tournoi, soumis à la concurrence de Madrid et à la toute puissance de Wimbledon. Les installations françaises et leurs 8,5 hectares paraissent bien petits face aux autres tournois mondiaux qui, eux, bénéficient en moyenne de 20 hectares. Un projet d'extension à 116 millions d'euros est dans les tiroirs depuis la candidature de la France à l'organisation des JO de 2012. Il prévoit la création d'un stade de 15 000 places doté d'un toit rétractable en moins de dix minutes. Wimbledon a inauguré le sien en mai dernier, mais le dossier français subit les assauts d'associations de riverains et de députés UMP et Verts. Jean Gachassin, président de la Fédération française de tennis (FFT), évoque une délocalisation comme solution possible aux problèmes d'extension du stade Roland-Garros. « L'extension est primordiale. Et il y a trois solutions. Soit nous nous entendons sur une extension sur le stade Hébert. Soit l'extension se fait vers le bois de Boulogne. Soit on délocalise, ce qui me ferait mal au cœur », a-t-il expliqué dans le quotidien sportif *L'Équipe*. À moins de trouver une alternative en dotant l'actuel court central d'un toit d'ici 2011, garantissant ainsi la pérennité de la petite balle jaune porte d'Auteuil. ■

Christine Lagoutte

48

SAP rend les données des entreprises intelligibles

La problématique

Pour être performantes, les entreprises doivent être capables de définir précisément leur stratégie et d'en garantir son exécution. Pour cela, elles ont besoin de connecter leurs applicatifs de gestion avec leurs solutions de pilotage des performances.

Le plan d'action

SAP, leader mondial des applicatifs et des outils de gestion de la performance, rachète Business Objects, leader mondial de la *business intelligence*. En alliant les compétences des deux éditeurs, SAP permet à ses clients de relier stratégie et exécution au sein d'une infrastructure unique.

Les résultats

Depuis l'acquisition de Business Objects, SAP a augmenté sa taille de marché et gagné 15 % de nouveaux clients, aussi bien parmi les grandes entreprises que parmi les PME. L'objectif est de doubler la taille potentielle de son marché à l'horizon 2010.

Les applicatifs de gestion existent depuis plusieurs décennies déjà. SAP, créée en 1972 par cinq ingénieurs d'IBM, en est le leader mondial et aide chaque jour ses clients à optimiser leurs *process* : achats/ventes, logistiques, ressources humaines, gestion client, etc. Le géant de Walldorf (en Allemagne), qui emploie plus de 51 000 personnes dans plus de cinquante pays, possède une histoire marquée par l'innovation et la croissance, qui l'a transformé en un véritable leader dans son domaine. C'est l'un des rares grands éditeurs de logiciels européens à avoir survécu aux vagues de concentrations du secteur. Leader mondial des fournisseurs de logiciels de gestion, SAP offre des produits et services qui permettent à ses clients d'optimi-

ser l'intrégralité de leurs processus internes et externes. Aujourd'hui, plus de 86 000 clients répartis dans plus de cent vingt pays utilisent des applications SAP, allant des solutions individuelles pour les PME jusqu'aux offres de suites logicielles pour multinationales. Ainsi, les entreprises tout secteur confondu ont pour la plupart une exécution de leur business bien maîtrisée.

Du côté stratégique, cela fait également plusieurs années que les entreprises ont mis en place des solutions de gestion de la performance, appelées aussi *business intelligence* ou « BI ». Celles-ci permettent de définir des indicateurs clés de performance, de les décliner à tous les étages de l'entreprise, de les suivre, d'analyser des risques ou de comprendre des tendances et, enfin, d'agir pour corriger le tir ou prendre des décisions. Le leader mondial de ce segment de marché est la *success story* française Business Objects, fondée en 1990 par Bernard Liautaud et Denis Payre. Leaders du marché, les outils et la plateforme de *business intelligence* de Business Objects permettent de déverrouiller l'information, en fournissant une vision métier pertinente, et de gérer la performance et les finances d'une organisation – indépendamment de la nature des bases de données et applications métier sous-jacentes. Les données, présentées en tableaux de bord, sont accessibles et exploitables directement par les utilisateurs non-informaticiens au sein de l'entreprise.

En résumé, une certaine maturité existe dans la mise en place d'applicatifs de gestion et de solutions de gestion de la performance chez la plupart des entreprises. Le problème demeure l'étanchéité technique entre les deux mondes. Bien sûr, dans la pratique, ce lien se fait manuellement, à grand renfort de fichier Excel, entraînant perte de temps, rupture de chaîne et au final une grande incertitude sur la véracité des informations. Les utilisateurs professionnels ont de plus en plus besoin de réunir ces deux briques, pour trois raisons principales. Premièrement, parce qu'ils doivent prendre des décisions plus efficacement en exploitant une multitude de données provenant de sources internes et externes, structurées et non-structurées. Deuxièmement, parce qu'ils ont besoin d'outils proposant une vue d'ensemble de leur activité afin de prendre des décisions collaboratives. Troisièmement, parce que les entreprises cherchent à développer leur compétitivité en allant au-delà du cadre d'exploitation traditionnel pour développer et administrer des réseaux étendus de partenaires, de fournisseurs et de clients.

Octobre 2007 : le géant allemand SAP lance une OPA amicale sur la *sucess story* française Business Objects pour 4,8 milliards d'euros. C'est la plus grosse acquisition de l'histoire du groupe, qui a toujours privilégié la croissance organique ! Le rachat de Business Objects complète la stratégie de croissance retenue par SAP et lui confère un leadership immédiat sur le marché des solutions pour utilisateurs professionnels. Les outils et applications contenus dans ces solutions ont pour vocation d'aider les entreprises à optimiser l'organisation et la gestion de l'information, pour améliorer les activités quotidiennes et faciliter le travail des collaborateurs. Ce rapprochement permet à SAP de toucher de nouveaux clients, d'étendre sa présence auprès de ses grands clients existants et de mieux répondre aux besoins des PME.

La fusion des deux entreprises, facilitée par une proximité de culture, permet désormais de combler de façon efficace le fossé qui demeurait entre stratégie et exécution. Grâce à « SAP Business Objects », les entreprises peuvent créer un cercle vertueux entre la définition de leur stratégie et le suivi de l'exécution. Comment cela est-il possible ?

Tout d'abord SAP permet de maitriser la donnée au sein de l'entreprise, matière première de toute prise de décision et de suivi des *process*. Les données croissent de façon exponentielle et il est vital de pouvoir les canaliser, les « nettoyer », les consolider afin d'offrir un support sans faille a toute prise de décision.

Ensuite, SAP permet de définir et déployer les indicateurs clés de performance de l'entreprise ainsi que les plans, les budgets à court et/ou à long terme. Tous ces composants stratégiques sont reliés aux données de production (présentes dans les applicatifs SAP) et l'exécution de la stratégie est ainsi garantie. Au final, les valeurs réelles peuvent être comparées aux valeurs prévisionnelles et la boucle peut être bouclée en révisant, toujours au sein de la même infrastructure, plans, budgets, indicateurs, etc.

Grâce à l'acquisition de Business Objects, SAP est le seul vendeur de logiciels permettant à ses clients de pouvoir définir et exécuter leur stratégie au sein d'une infrastructure unique. Ainsi, SAP ambitionne d'équiper 80 % de sa base installée dans les cinq années à venir avec le dernier étage de la fusée de son offre produit, Business Objects. ■

Christine Lagoutte

49
SEB a ressuscité Moulinex

La problématique

Comment réussir à marier efficacement deux entreprises qui sont concurrentes sur un grand nombre de lignes de produits, tout en conservant la personnalité de chaque marque ?

Le plan d'action

Rationaliser le portefeuille de marques. Miser toujours plus sur l'innovation pour répondre aux attentes des consommateurs. Déployer une véritable stratégie internationale.

Les résultats

SEB est aujourd'hui le leader mondial du petit équipement domestique grâce à l'innovation qui permet d'adapter chaque produit aux spécificités locales. Il a pris des positions en Chine, un pays clé pour le secteur.

Septembre 2001. Alors que le monde entier assiste, pétrifié, à l'écroulement des tours du World Trade Center à New York, un épisode industriel important se joue en France : le dépôt de bilan de Moulinex, la marque de petit électroménager bien connue, dans un contexte social extrêmement tendu. Son propriétaire, le groupe italien Elfi, a bien tenté de mettre sur les rails un plan de restructuration, mais sans succès. Moulinex, en plein marasme depuis plusieurs années, est donc tout prêt de disparaître, même si certains acheteurs potentiels regardent le dossier, selon l'expression consacrée.

En moins de trois semaines, SEB va franchir le pas. Lui aussi spécialiste du petit équipement domestique, il soumet une offre de reprise partielle, couvrant 1 850 emplois en France plus 1 300 à l'étranger. Proposition acceptée par le tribunal de commerce de Nanterre. À la fin de l'année, SEB signe donc un chèque de 134 millions d'euros pour reprendre huit des dix-sept usines de son concurrent et des structures commerciales en France et à l'étranger. La bataille administrative n'est pas gagnée pour autant : trois ans seront nécessaires avant que le rapprochement ne soit définitivement entériné, après que le Conseil d'État, la justice européenne et le ministère des Finances se sont prononcés.

En attendant, SEB n'a pas attendu le feu vert définitif pour relancer la machine. Dès l'automne 2001, les choses commencent à se mettre en place : « Nous partions presque de zéro, si l'on tient compte que les ventes de Moulinex s'étaient interrompues, les produits n'étant plus livrés, puisque plus fabriqués », rappelle Thierry de La Tour d'Artaise, le PDG de SEB. Audit de l'entreprise, redémarrage des activités, traitement des litiges avec les fournisseurs… Les chantiers ne manquent pas. « Pendant les deux premiers mois, la pression a été maximale. Nous avons commencé par envoyer une équipe de pilotage à La Défense, le siège de Moulinex, avant de constituer une cinquantaine de groupes de travail, dédiés chacun à un domaine en particulier », ajoute le président du nouvel ensemble.

Des groupes mixtes, s'empresse de préciser Thierry de La Tour d'Artaise, pour lequel cette combinaison des personnels des deux entreprises a permis de progresser efficacement. « Certes, chacune de nos deux sociétés avait sa culture, avec notamment un mode de fonctionnement centralisé chez Moulinex, plus décentralisé chez SEB, mais nous partagions trois choses fondamentales : l'amour des marques d'une part, la conviction d'autre part que c'est d'abord l'innovation produit qui fait la différence, enfin une tradition familiale qui a présidé à notre développement respectif. » En l'occurrence, le fondateur de Moulinex, au cours des années 1930, s'appelle Jean Mantelet, l'inventeur du moulin à légumes. De son côté, un rétameur ambulant, Antoine Lescure, crée au milieu du XIX^e^ l'atelier de ferblanterie qui sera le premier jalon sur la trajectoire de SEB.

Si l'on revient au rapprochement entre les deux entreprises – qui donne naissance au numéro un mondial sur son marché –, Thierry de

La Tour d'Artaise se félicite qu'aucune arrogance n'ait prévalu chez les SEB : « De telle sorte que les salariés de Moulinex ne se sont pas sentis «sebisés». Au contraire, quand les *process* de chaque groupe ont été croisés, s'il s'avérait que la méthode Moulinex était la plus efficace, elle était retenue. Cela s'est produit dans un bon tiers des cas. » Cela ne signifie pas, comme dans toute fusion, que le panorama ait toujours été reposant. Certains cadres sont partis, des unités ont été fermées, quant à l'engagement de SEB de maintenir les emplois, il était sélectif, courant sur une période de deux ans et circonscrit à la France.

Quand arrive l'heure de rationaliser le portefeuille de marques du nouvel ensemble, l'objectif premier consiste à éviter la duplication. Plusieurs marques sont en effet directement concurrentes et l'offre de SEB (avec notamment Tefal, Calor, Rowenta…) est déjà suffisamment riche pour qu'il y ait des risques de doublon. Dès lors, un gros travail de différenciation des marques est engagé et certains produits arrêtés. Pour autant, comme le rapprochement SEB-Moulinex couvre toutes les familles du petit équipement domestique (de l'entrée de gamme aux éléments les plus élaborés), via de nombreux circuits de distribution, on ne peut pas parler de coupes claires.

Parallèlement, l'heure est à l'innovation, car dans ce secteur d'activités, l'espérance de vie d'un produit dépasse rarement trois ans. « Non seulement les consommateurs se montrent sans arrêt plus exigeants, mais il faut résister à la concurrence de la Chine (qui fabrique les deux tiers des petits équipements domestiques dans le monde), à celle aussi de nos principaux rivaux dont l'inventivité constitue un aiguillon salutaire », explique Thierry de La Tour d'Artaise. Justement, SEB revendique avec fierté le grand succès de sa friteuse « sans huile », le résultat de six ans de recherche et dont les prévisions de vente ont été multipliées par dix. Dans un autre genre, la poêle Tefal à poignée amovible recueille un gros succès au Japon, où les cuisines particulièrement exigües requièrent une grande économie de gestes. Chaque année, le groupe lance plus de 200 nouveaux produits « et ce n'est pas près de s'arrêter car nous sommes littéralement au cœur de la vie des gens, à travers leurs préoccupations alimentaires, le soin qu'ils apportent à leur corps ou encore leur intérieur ».

Quant à répliquer exactement tel ou tel produit dans de nombreux pays, il ne faut pas trop y compter. Dans chaque zone géographique,

il faut tenir compte des habitudes des consommateurs, qui peuvent varier dans des proportions considérables. Par exemple, on ne cuit pas les aliments de la même façon. Parallèlement, la notoriété des marques s'accompagne souvent d'une perception spécifique, comme au Moyen-Orient où Moulinex est très apprécié. Reste que si la dimension internationale a pris une part prépondérante chez SEB, le groupe réfute toute accusation de délocalisation massive. Avec un chiffre à la clé : près de 50 % des produits qu'il commercialise dans le monde sont fabriqués en France. Sans oublier les laboratoires de recherche, ainsi que les structures marketing, implantées dans l'Hexagone. Les cinq premiers marchés du groupe sont la France, la Chine, les États-Unis, la Russie et le Brésil, matures pour certains, tandis que d'autres, où les ménages affichent un taux d'équipement très faible, sont promis à une forte progression.

Aujourd'hui, la crise économique n'épargne pas le petit électroménager. Au début de l'année, SEB a amorcé un plan d'économies. « Mais nous n'avons pas cessé d'investir, étant entendu que l'innovation et une stratégie marketing poussée sont les premières garantes d'un maintien en bonne santé dans notre secteur », souligne aussitôt Thierry de La Tour d'Artaise. En résumé, tandis que les États-Unis et la Russie notamment connaissent un fort ralentissement, plusieurs pays européens, dont la France et l'Allemagne, se défendent bien. En toile de fond, il y a encore et toujours la sévère bataille avec les fabricants asiatiques, que SEB défie désormais chez eux, après l'intégration de Supor – le numéro un chinois des articles de cuisine – qui réalise 70 % de ses ventes dans ce pays. Car pour vendre en Chine – comme le fait SEB –, pas question d'espérer fabriquer ailleurs. Bref, pour le petit équipement domestique, comme pour la plupart des autres domaines d'activités, les enjeux repoussent désormais très largement les frontières. ■

Frédéric de Monicault

50
Sodeb'O, chantre du produit frais

La problématique

Comment, quand on est une marque agroalimentaire, affronter avec succès la concurrence des multinationales dont la force de frappe en matière de marketing-communication est redoutable ?

Le plan d'action

Développer des gammes parfaitement identifiées par les consommateurs. La dispersion, voilà l'ennemie. Être capable également d'innover à partir de produits très familiers.

Les résultats

Sodeb'O incarne la réussite d'une PME. Sa pizza fraîche individuelle en particulier, de forme ovale, a acquis une vraie notoriété, grâce au sponsoring (la société est partenaire de la voile).

L'aventure, c'est l'aventure. Et quelle aventure. Trois femmes à la tête d'une entreprise de 2 000 salariés (pour 470 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2008), la chose est rare. Et quand ces trois femmes sont trois sœurs, elle l'est encore plus. C'est pourtant la réalité chez Sodeb'O, une grosse PME née au début des années 1970 en Vendée. Aujourd'hui encore, tout part de Saint-Georges de Montaigu, à une trentaine de kilomètres de Nantes. Tout, c'est-à-dire une large gamme de produits frais – pizzas, sandwichs, pâtes, crêpes… – que Sodeb'O vend partout en France.

À l'origine, en 1974, Joseph et Simone Bougro (Sodeb'O signifie Société des établissements Bougro) implantent une petite charcuterie artisanale. Qui devient un peu plus tard un atelier de production de charcuterie. Puis une partie traiteur fait son apparition : on parle précisément de charcuterie pâtissière. En 1978, l'enseigne crée la première pizza fraîche vendue en supermarché (avant, vingt ans plus tard, de lancer la première pizza individuelle, de forme ovale). À l'orée des années 1980, Sodeb'O est définitivement sur les rails. Marie-Laurence, Patricia et Bénédicte, les trois filles des créateurs donc, rejoindront chacune à leur tour l'entreprise : la première en charge d'une partie de l'outil de production, de la recherche et du développement et de l'*engineering*, la seconde qui veille sur la communication, le marketing et les ressources humaines, et la troisième enfin dédiée à la qualité et aux achats ainsi qu'à l'autre partie de la production.

Patricia Brochard justement répond très volontiers quand on l'interroge sur le travail en famille : « Quels que soient les liens, cela suppose des règles bien précises, sans lesquelles il serait difficile d'avancer. Notre structure fait que nous appuyons davantage sur un mode de fonctionnement horizontal, bien plus que pyramidal – où les ordres sont dépêchés d'en haut avant de redescendre. Cet état de fait favorise les échanges, les discussions animées aussi, car la richesse naît de la confrontation. » La co-présidente de Sodeb'O insiste également sur la liberté octroyée par le tour de table familial : « Nous n'avons pas de comptes à rendre aux marchés financiers. Il est arrivé un moment, quand l'entreprise a franchi le cap des mille salariés, où nous avons entendu que nous n'avions plus les compétences pour la piloter. Qu'il fallait s'adjoindre une aide extérieure, qu'il fallait même songer à vendre. Dans ces cas-là, la famille permet de mieux résister. »

Il n'empêche, résistance ou pas, sans produits savoureux, rien n'aurait été rendu possible. Leader sur le segment de la pizza fraîche, Sodeb'O décline pour chacune de ses gammes le même credo : « La recherche de qualité pour le plus grand nombre », ce qui se traduit sur les rayons par « la démocratisation du produit tout- prêt ». Parmi les dernières nouveautés, l'entreprise mise beaucoup sur la *pasta box*. Et revendique toujours son savoir-faire artisanal : « Dans notre usine agroalimentaire, nous fabriquons notre propre jambon. Idem pour la mayonnaise de nos sandwichs. Pour chacun des ingrédients, la traçabilité est parfaite. Être une société de production, cela implique une parfaite transparence », explique Patricia Brochard. En l'occurrence,

le rassemblement de toutes les unités – laboratoire de recherche, assemblage des produits, plate-forme de départ… – dans un seul et même endroit facilite le processus. De même, la concentration de tous les foyers de décision favorise la réactivité.

D'une manière générale, à l'heure où les questions d'alimentation – et de bien-être alimentaire – occupent une place prépondérante, Sodeb'O se doit évidemment de répondre. Dans la mesure notamment où les pizzas et autres sandwichs ne sont pas considérés comme des produits hautement équilibrés. Là encore, le discours de Patricia Brochard se veut argumenté : « D'une part, un cycle alimentaire se construit sur dix jours. Ce n'est pas donc l'irruption de tel ou tel de nos produits qui va rompre un équilibre nutritionnel. D'autre part, prenons la pizza, en marge de ses qualités gustatives, elle cumule plusieurs ingrédients parfaitement adaptés à la santé de l'organisme. Enfin, pourquoi s'en cacher, nous souhaitons que nos gammes soient également synonymes de plaisir et de convivialité. »

Et la notoriété dans tout cela ? Pendant longtemps, Sodeb'O a suivi à la lettre la maxime « pour vivre heureux vivons cachés ». Et puis quand la marque a commencé à étendre son périmètre, les choses ont changé. Après s'être essentiellement fait connaître par ses clients distributeurs, l'entreprise a opté pour un schéma beaucoup plus visible, via le sponsoring sportif. Pas n'importe quelle discipline, puisque c'est la voile qui a été retenue, synonyme d'un certain nombre de valeurs – dynamisme, sens de l'effort, goût du risque… – qui collent bien à l'esprit d'entreprise.

Voilà donc dix ans que Sodeb'O participe à la course au large. Une décennie pendant laquelle son taux de notoriété est passé de moins de 20 % à plus de 90 %. Et pour cause, le navigateur Thomas Coville a cueilli de nombreux lauriers. Le bateau *Sodeb'O* est notamment arrivé premier de la transat Jacques Vabre en 1999, a terminé deuxième de la Transat anglaise en 2004 et a pris la troisième place de la célèbre Route du Rhum en 2006. Interrogée à intervalles réguliers par *Le Figaro* pour faire le point sur cet investissement, Patricia Brochard s'est toujours félicité des retombées, qui équivalent, pour chaque course, à plusieurs millions d'euros d'achats d'espace. Sans compter que ce partenariat, dans la victoire comme dans l'insuccès, se révèle fédérateur en interne. On a coutume d'insister sur la relative modicité des investissements dans la voile, qui ouvre la porte aux

PME, il n'empêche que Sodeb'O a mis le prix pour être compétitif rapidement. Pour deux éditions, l'entreprise a même fait le choix d'être le partenaire privé exclusif du Vendée Globe.

Aujourd'hui, l'engagement dans la course océanique va de pair avec le recours aux outils plus traditionnels de la publicité. Un levier indispensable pour affronter la concurrence, particulièrement sévère. Mais ce ne sont pas seulement les autres groupes agroalimentaires qui représentent une menace pour Sodeb'O. En ces temps de difficultés économiques, la marque doit aussi compter avec la compression des budgets des ménages. Ce qui fait dire à Patricia Brochard que l'adversaire, c'est aussi l'abonnement au téléphone portable. « Par les temps qui courent, le consommateur est obligé de consentir à des arbitrages. D'où la nécessité que nos produits soient toujours innovants, savoureux et à un prix accessible. »

Jusqu'où peut grossir Sodeb'O ? À dire vrai, le marché de l'alimentation n'est jamais figé, ce qui introduit régulièrement de nouvelles perspectives. Selon les dernières tendances, le marché du sandwich connaît une croissance notable, avec une progression de plus de 10 % (à hauteur de 6 milliards d'euros) au cours de l'année 2008. L'une des explications couramment invoquées réside dans les difficultés économiques : concrètement, le consommateur opte pour un repas rapide plutôt que de s'attabler dans une brasserie ou un restaurant. Mais ce n'est pas la seule raison : les sandwichs, de la sélection du pain à l'éventail des garnitures, sont devenus beaucoup plus gustatifs. Sodeb'O (qui vend un million de sandwichs par jour) bénéficie donc d'une lame de fond, qui tient aussi au fait que la France est le seul pays au monde à préférer le sandwich au hamburger. Cela augure bien de l'avenir. ■

Frédéric de Monicault

51
Starbucks révolutionne le pays du p'tit noir

La problématique

Au pays où le p'tit noir consommé sur le zinc des cafés de quartiers est roi, comment attirer une clientèle plus large, jeune et féminine ?

Le plan d'action

Créer des boutiques conviviales, où l'on peut siroter son café dans des fauteuils confortables, servi par des *baristas* accueillants.

Les résultats

Cinq ans après son implantation en France, la chaîne américaine exploite à fin mai 2009, 49 boutiques à ses couleurs, fréquentées par plus de 8 millions de clients en 2008.

Paris, 5 mai 2009. La petite sirène sur fond vert de l'enseigne Starbucks Coffee s'affiche en pleine lumière place Blanche, à quelques pas du Moulin Rouge, haut lieu du music-hall français. D'une superficie de 165 m², avec 35 places assises, la boutique est la dernière née dans l'Hexagone du réseau du groupe de Seattle, leader mondial de la torréfaction, qui a lancé depuis cinq petites années la mode du café à l'américaine au pays du p'tit noir, bousculant au passage les bistrots traditionnels. Depuis 2004, avec une première ouverture près de l'Opéra, 49 salons de café Starbucks Coffee ont ainsi vu le jour, à Paris (36 points de vente), en région parisienne (11 au total

à Boulogne, Courbevoie…) et dans l'agglomération lyonnaise (2 pour le moment).

La recette semble prendre et la société décolle. « Starbucks est un concept contemporain et urbain qui séduit aujourd'hui une clientèle multiple, à la fois jeune et féminine, ouverte sur le monde et qui a souvent eu l'occasion de fréquenter nos salons à l'étranger, explique Philippe Sanchez, directeur général de Starbucks Coffee France SAS. Nos boutiques sont conviviales, accueillantes, confortables, avec leur accès Wi-Fi et leurs profonds fauteuils en velours violets ; les jeunes professionnels, les étudiants, les urbains et les femmes se retrouvent dans notre modèle ». Cet ancien de chez Getty Images, Nike et Disney ne se lasse pas de répéter les clés du succès de son « bébé ». « On vient d'abord chez Starbucks pour avoir du bon café. On y reste car c'est un lieu de consommation sympathique et on y revient car nos *baristas* sont des gens chaleureux ». Franchir le seuil d'un Starbucks Coffee, c'est en quelque sorte passer dans un « troisième lieu », à mi-chemin entre le domicile et le lieu de travail. « Un lieu où l'on se retrouve entre amis, entre collègues ou en famille, pour faire une pause en profitant d'une ambiance musicale et en testant l'Expérience Starbucks », insiste encore le directeur général. Haut lieu du café sous toutes ses formes, depuis l'expresso jusqu'aux recettes de boissons gourmandes, chaque salon permet aux clients de faire leurs choix entre seize types de cafés en grains (à consommer sur place ou à emporter) et une trentaine de boissons à base de café. « Nos clients peuvent personnaliser leurs boissons selon leurs goûts et leur volonté. Ils choisissent les doses d'expresso qui leur conviennent, aromatisent leurs boissons avec des sirops ou encore ajoutent un lait de soja ou un lait écrémé… Les possibilités sont infinies », rappelle Philippe Sanchez.

Le groupe mise aussi beaucoup sur la formation de son personnel, afin de fidéliser au maximum des collaborateurs réputés très volatils dans le secteur de la restauration. Quel que soit leur poste, une formation rémunérée de deux semaines minimum leur est proposée afin de développer leur expertise du café et leur service à la clientèle. Certains peuvent ainsi devenir « maître café », voire « ambassadeur café », autant de distinctions maisons qui les incitent à rester fidèles à l'enseigne avec des perspectives d'évolution. Tous les employés de Starbucks sont appelés « partenaires », histoire de créer un esprit « petite entreprise » au sein de chaque salon. Quant aux serveurs,

ce sont des *baristas* qui ont tous pour rêve de devenir un jour, *shift surpervisor*, voire *store manager*, c'est-à-dire directeur d'un salon. « Nous avons véritablement l'objectif de faire descendre le turnover dans nos équipes de *baristas* à 70 %, contre 80 % actuellement. Nous travaillons énormément sur la promotion interne, puisque 70 % de nos *shifts supervisors* sont issus de la promotion interne et 50 % de nos managers. Aujourd'hui 10 de nos 49 salons de café sont dirigés par d'anciens *baristas* », souligne le DG de Starbucks Coffee France. Le groupe a par ailleurs signé la charte de la parentalité et s'engage ainsi à concilier au mieux vie professionnelle et vie personnelle de ses salariés (près de 800 au total, tous en contrats à durée indéterminée), issus de quelque 49 nationalités !

Depuis son installation en France, le modèle Starbucks marque des points : le chiffre d'affaires est en effet passé de 4 millions d'euros en 2004 à 12 millions en 2005, 24 millions en 2006, 37 millions en 2007 et 50 millions estimés en 2008. Quelque 7 millions de clients ont fait confiance à l'enseigne en 2007, plus de 8 millions en 2008 avec en ligne de mire le cap des 10 millions de fidèles. L'objectif principal de Philippe Sanchez est désormais de rendre l'affaire bénéficiaire. « Nous serons rentables à une échéance raisonnable. Le coût d'implantation d'une boutique nouvelle oscille selon l'emplacement entre 500 000 et plusieurs millions d'euros. Mais alors que notre réseau se développe, nos pertes restent stables à 4 millions d'euros annuels ». Pas de panique donc et priorité plus que jamais au développement de nouveaux salons : entre cinq et dix ouvertures sont au programme cette année, après sept ouvertures en 2008. À l'horizon 2013, et en restant vigilant par rapport à l'évolution de la crise, le groupe compte doubler le nombre de ses points de vente aux armes de la petite sirène sur fond vert dans l'Hexagone.

Pour ancrer encore un peu plus son image dans le paysage national et européen, Starbucks a conclu un accord avec SSP pour créer à terme 150 points de vente en Europe, dans l'univers des gares et des aéroports. « Nous devons investir de nouveaux lieux de consommation », prévient Philippe Sanchez. Dans le même ordre d'idée, le numéro un mondial de la torréfaction a conclu un accord avec les magasins Monoprix pour y vendre quatre cafés moulus Arabicas de haute qualité et un café en dosettes Tassimo®. Dans le cadre de son partenariat en Europe avec l'industriel Kraft Foods, qui a déjà abouti en septembre 2008 au lancement d'une gamme de cafés à sa marque

en Suisse, Starbucks est désormais aussi présent dans une centaine de magasins Monoprix, principalement à Paris, en banlieue et dans certaines grandes villes françaises.

Les boutiques Starbucks ont-elles besoin de franciser leur offre produits pour séduire davantage de clients ? Non, répond tout de go leur patron. « Notre concept répond à une tendance globale et internationale de la consommation. Nous suivons les évolutions de nos clients ; ainsi il y a cinq ans nous faisions 25 % de vente à emporter, aujourd'hui la proportion est passée à 70 % ». Il reste que la carte Starbucks suit la mode : les salons français vendent 98 % de café expresso et un quart du chiffre d'affaires provient désormais de la nourriture (cheesecakes, donuts, brownies). Les salades et autres jus de fruits ont fait leur apparition sur la carte, tout comme les petits-déjeuners.

La réussite de Starbucks en France doit mettre du baume au cœur de la direction du géant américain. Car la Starbucks Coffee Company, fondée en 1971 et qui tire son nom du roman *Moby Dick* d'Herman Melville, marque actuellement le pas aux États-Unis. Pour la première fois de son histoire, ses ventes ont baissé en 2008, obligeant son patron historique Howard Schultz à revenir aux commandes et à lancer un plan de restructuration outre-Atlantique : quelque 616 boutiques (la plupart de moins de trois ans) sur un total de 13 000 vont fermer. Le rythme d'ouvertures est ramené à 200 par an aux États-Unis. La potion est d'autant plus difficile à avaler que l'enseigne réalise près de 70 % de son chiffre d'affaires total sur le seul territoire d'Amérique du Nord (9,4 milliards de dollars en 2007).

Raison de plus, donc, pour intensifier sa présence à l'international. La montée en puissance de Starbucks Coffee a concerné tous les continents : l'Asie à partir de 1996 (Japon, Thaïlande, Singapour, Malaisie) et l'Europe en 1998, via le rachat au Royaume-Uni de la chaîne Seattle Coffee Company. Le groupe s'est ensuite implanté en Suisse et en Autriche en 2001, avant de se multiplier partout sur le vieux continent, dont la France. Une stratégie qui permet à Starbucks Coffee d'être installé dans 46 pays du monde et qui devrait constituer un bon relais pour passer le cap difficile des États-Unis. ■

Christine Lagoutte

52
Système U, le succès des « Nouveaux Commerçants »

La problématique

Le marché de la grande distribution alimentaire est dominé par les géants Leclerc, Intermarché ou encore Carrefour. Comment exister face à de tels mastodontes et faire entendre sa « petite musique » auprès des consommateurs ?

Le plan d'action

Jouer sur le double développement du commerce *discount* (avec Hyper U et Super U) et la proximité (grâce à Marché U et U Express), en mettant en avant le service au client, la qualité et ses marques distributeurs.

Les résultats

Système U pointe au quatrième rang des enseignes de distribution alimentaire. Le groupe enregistre les plus forts taux de croissance des parts de marché du secteur, avec 900 magasins.

Jeudi 18 juin 2009, les Nouveaux Commerçants frappent un grand coup. Alors qu'agriculteurs et producteurs laitiers n'ont pas de mots assez forts pour qualifier l'attitude de la grande distribution qui les étranglent financièrement et rognent leurs marges, le groupe Système U adopte le « parler vrai ». Mais à l'inverse d'un Michel-Édouard Leclerc qui joue sur le registre de la publicité comparative pour mettre en avant ses produits, l'enseigne vendéenne dévoile, elle, ses propres marges. Par la voix de son président de la région Ouest, elle explique que sa marge sur un litre de lait premier prix tourne autour de 13,5 %, et autour de 18,2 % sur un lait de grande marque. Au total, la marge de l'enseigne sur le rayon frais ressort à 20,7 %. Au final, il reste sur la

vente de ce produit, après imputation de tous les coûts, une marge de 1,5 %. « Quand on dit que la grande distribution se gave, c'est faux », martèlent ses dirigeants.

L'esprit Nouveaux Commerçants, c'est cela : s'inviter dans le débat public, preuves à l'appui. Cette démarche fait le succès du groupe, tout comme son sens du service au client. Système U a d'ailleurs reçu le premier prix du Podium de la relation client pour le secteur de la grande distribution organisé par Bearing Point et TNS Sofres. Une belle réussite pour cette enseigne centenaire (elle est née en 1894 sous le nom du « Pain Quotidien » dans la région nantaise, avant de devenir en 1926 la coopérative Unico, puis Super U en 1975).

Depuis des années, le quatrième groupe de distribution alimentaire à vocation généraliste enregistre l'un des plus forts taux de croissance du chiffre d'affaires de toutes les enseignes du secteur. En 2008, 31,2 % des ménages étaient clients d'un magasin U (quel que soit son format), soit un gain en un an de 500 000 nouveaux clients. Le groupe ne rallie pas que des nouveaux consommateurs ; les adhérents sont aussi nombreux à vouloir rallier le navire. En mai dernier, 180 magasins de la société Le Mistral implantée dans le sud-est de la France ont basculé chez Système U, apportant près de 300 millions d'euros de volume d'affaires supplémentaires. Ils étaient précédemment affiliés à une filiale du groupe Cora. Comme l'écrivait *Le Figaro* en janvier 2009, « le passage à l'ennemi peut d'ailleurs se révéler très rentable. Depuis que le Géant Casino de Grand-Quevilly (Seine-Maritime) a troqué son enseigne pour celle d'Hyper U, le 5 janvier dernier, son chiffre d'affaires a progressé de 15 % ». Outre Grand-Quevilly, les Coopérateurs de Normandie avaient à l'époque apporté treize supermarchés et hypermarchés précédemment chez Casino.

Dans l'univers de la grande distribution, les Nouveaux Commerçants profitent essentiellement de leur bonne image prix et de leur réseau multiformat constitué majoritairement de supermarchés. Le groupe Système U, ce sont en effet quatre enseignes distinctes correspondant à quatre types de magasins (900 au total) : tête de pont du groupe, Super U (701 magasins à fin 2008), un chiffre d'affaires de 14,28 milliards d'euros, soit 80 % de l'activité totale. Les Hyper U (54 au total) réalisent quant à eux près de 3 milliards d'euros de ventes, avec un panier moyen de 45,33 euros. Les 127 Marché U pèsent

680 millions d'euros et les derniers nés, U Express au nombre de dix-huit unités, quelque 21 millions d'euros.

Sa marque propre, déclinée en plusieurs univers (Bien Vu, U Fraîcheur, U Bio…), constitue aussi un atout puisqu'elle a réalisé la moitié de la progression de son chiffre d'affaires l'an passé. « Nous construisons notre assortiment de produits, non pas par rapport à ce que proposent les industriels, mais en fonction de ce qu'achète la clientèle. C'est ainsi que nous aurons bientôt plus de produits bio que de produits premiers prix », explique l'enseigne. En 2008, le groupe affichait une croissance de 7 % à 17,92 milliards d'euros et s'arrogeait ainsi une part de marché de 8,7 %, grâce à son réseau de 90 magasins.

Le succès est aussi étroitement lié à l'organisation du groupe. On dit souvent que le système coopératif est réputé ingouvernable, puisqu'un homme égale une voix. Dans le cas de Système U, c'est plutôt un sujet de motivation pour tous ces commerçants traditionnels, chefs d'entreprises de leurs magasins. Le groupe est organisé en quatre centrales régionales, chacune chapeautée par un directeur général et un président (lui-même propriétaire d'un magasin), et une centrale nationale. Les centrales régionales sont responsables des fonctions lourdes d'approvisionnement, de la logistique et des services indispensables. Ce sont elles qui définissent les stratégies commerciales dont l'objectif est naturellement d'accroître le chiffre d'affaires, de conquérir des parts de marché et d'optimiser la rentabilité des rayons. Quant à la centrale nationale, elle est véritablement l'outil de l'unité du groupe avec trois implantations névralgiques : l'alimentaire et le textile à Rungis en région parisienne, le bazar (équipement de la maison, bricolage, jardinage…) à Carquefou en Loire-Atlantique.

Un grand chantier s'ouvre d'ailleurs pour le groupe sur l'évolution de cette organisation. Comme l'explique Serge Papin, président de Système U depuis 2005, l'autonomie régionale est intéressante sur de nombreux points, mais elle peut aussi s'avérer lourde et limitative à certains moments. Il est peut-être temps, dans un souci d'amélioration de la rentabilité des magasins, de standardiser certaines procédures, tout en conservant l'identité culturelle des régions. Le groupe est donc en pleine réflexion sur ce qui relève des bases régionales et ce qui pourrait être fait à l'échelle nationale (systèmes d'information, logistique). Ces différents points ont été soulevés et discutés lors du dernier congrès annuel de l'enseigne, au mois de juin. En ces temps de crise

et pour mieux coller aux attentes des consommateurs, Système U veut aussi mobiliser sur un certain nombre de sujets fédérateurs entre les magasins : davantage communiquer sur les prix bas (une liste de 340 produits a été élaborée contre 120 précédemment), pousser les marques distributeurs (MDD), créer des marques régionales (U Bretagne, U Alsace…).

En attendant de préciser les contours d'une éventuelle reprise en main de certains aspects de la distribution au niveau national, le numéro un de Système U peut compter sur des perspectives de croissance intéressantes. Pour cette année, il affiche un objectif de 4 % de progression du chiffre d'affaires. À fin 2010, Système U prévoit de compter 1 500 magasins, dont 70 Hyper U, 750 Super U, 250 U Express (ses *convenience stores* qu'il compte bien pousser à l'avenir), une cinquantaine de Marché U et 400 Utile U. Une part de marché de 10 % est attendue pour 2012, grâce notamment à ces ouvertures de nouveaux magasins, mais également les agrandissements qui libèrent de nombreux mètres carrés de surfaces de ventes.

Quid dans cette stratégie de croissance des diversifications ? La parapharmacie devrait être clairement limitée à certains gros magasins (alors que l'objectif initial était de créer un réseau de cent magasins). Le coût de développement est élevé, avec l'obligation de recruter des pharmaciens pour tenir le magasin, sans pour autant vendre de médicaments. Le concept a été lancé en novembre 2008 aux Arcs dans le Var, avec 4 300 références proposées. La location de voitures fonctionne bien avec 5 000 véhicules Fiat en fin d'année à travers 600 magasins. Quant à l'incursion dans le mobile, elle n'a pas vocation à faire de Système U un opérateur mobile virtuel (MVNO). Associé à Orange, l'enseigne se focalise en effet sur les cinq millions de porteurs de cartes de fidélité et a pour objectif d'atteindre 150 000 clients en deux ans. ■

Christine Lagoutte

53
Total dans la bataille des carburants avec Excellium

La problématique

Dans le domaine ultra-concurrentiel des carburants, réussir à faire émerger un nouveau produit. Pour les compagnies pétrolières, l'animation du réseau de stations-service est un élément clé de la stratégie commerciale et marketing.

Le plan d'action

Miser sur l'innovation : Excellium est à la fois plus propre et plus économe. Deux caractéristiques qui coïncident avec les préoccupations du consommateur.

Les résultats

La nouvelle gamme de carburants essence et diesel a rapidement trouvé sa clientèle en Europe, et Total a ainsi pu maintenir son rang de premier pétrolier en Europe.

Octobre 2000 : le rapprochement entre les deux compagnies pétrolières françaises, Total Fina et Elf Aquitaine, est définitivement sur les rails. Pour l'industrie tricolore, il s'agit d'une date importante : dans un secteur aussi crucial pour un pays que l'énergie, aussi concurrentiel également, pouvoir s'appuyer sur un géant se révèle un atout de taille. Pour autant, ce n'est pas parce que la fusion est entérinée qu'il n'y a plus de travail. Au contraire ! S'ouvre alors une période de deux ans pendant lesquels les équipes vont œuvrer sans relâche pour donner corps à cette opération. Une mission forcément délicate, compte tenu de la taille des entreprises en présence, mais qui, de l'avis général, sera largement réussie. En très peu de temps fi-

nalement, Thierry Desmarest, alors président de Total, peut se targuer d'une double opération (Fina puis Elf Aquitaine) conduite sans heurts.

Toutefois, pendant que la nouvelle compagnie française TotalFinaElf (qui devient Total en mai 2003) consolide ses bases, la concurrence s'active, nantie de moyens considérables. C'est plus particulièrement vrai sur le front des carburants – un élément clé de la stratégie commerciale et marketing d'un groupe pétrolier – avec le lancement de nouveaux produits. Une stratégie suffisamment offensive pour obliger Total à réagir. Responsable du marketing carburant pendant toute cette période, André Duval raconte : « À la fin de l'année 2003, le groupe a vraiment pris conscience qu'il ne pouvait pas rester inactif sous peine de perdre sa position de leader en Europe. Les départements marketing et recherche se sont vus assignés comme mission de lancer une nouvelle gamme de carburants à l'horizon de six mois. Certes, cette initiative visait à renforcer l'image du groupe, à dynamiser aussi le réseau de stations-service. Mais il s'agissait d'abord et avant tout de créer un produit innovant sur le plan technologique, capable de s'imposer sur le marché comme une référence incontournable. »

Le calendrier fixé ne doit rien au hasard. Six mois plus tard en effet, se profile à l'horizon le Mondial de l'Automobile, une manifestation à forte résonance. Soit une excellente occasion pour présenter officiellement « une nouvelle race de carburants ». Mais dans ces conditions, pas de temps à perdre. « On peut même parler d'une course contre la montre. Heureusement, nous avions anticipé cette décision et commencé à travailler sur de nouvelles formulations de produits », poursuit André Duval. Sur le plan technique, Total privilégie ainsi un triple axe de travail : le carburant devra être plus propre, plus économe aussi et capable enfin de diminuer les émissions de CO_2. Il ne s'agit pas pour autant de faire table rase des produits proposés jusque-là par le groupe. Simplement, le consommateur aura le choix, dans chaque station-service, entre un carburant standard et un carburant de marque de qualité supérieure.

La marque justement. Comment baptiser ces nouveaux carburants en voie d'élaboration ? L'exercice est délicat, tellement délicat qu'il vaudra aux nouveaux produits de prendre plusieurs mois de retard, avant qu'un choix définitif ne soit arrêté. Dans un premier temps, le nom « Selexium » est retenu, puis « Odyssey », pendant quelque temps, avant qu'Excellium ne s'impose en bout de course. Autrement

dit, Total ne présentera pas sa nouvelle gamme de carburants à l'occasion du Mondial de l'Automobile, mais seulement l'année suivante en 2005. « On peut certes déplorer ce retard, mais il ne faut pas se tromper d'enjeu : trouver un nom adéquat était tellement indispensable pour donner son identité au produit que cela méritait bien de prendre un peu de temps supplémentaire », commente André Duval.

Avant cette dernière étape, Excellium a été développé dans les temps, dans deux centres de recherche du groupe, à Solaize, près de Lyon, et à Gonfreville, en Seine-Maritime. Quelques chiffres permettent de mesurer l'ampleur du projet, qui a coûté au global plus de 35 millions d'euros : ainsi 3 500 heures de travail auront été nécessaires, tandis que 350 000 km auront été parcourus par une centaine de véhicules (représentatifs du parc européen) pour mesurer toutes les propriétés des produits et les optimiser le plus possible. Quant aux tests, qu'il s'agisse d'essais sur moteurs ou d'évaluation sur route, ils ont été menés sous le contrôle très strict d'organismes indépendants et d'huissiers de justice. À l'arrivée, Excellium permet une réduction de consommation respectivement de 3,8 % pour les carburants diesel et de 3.7 % pour les carburants essence

Quant à l'impact sur l'environnement, ces nouveaux carburants affichent une réduction des émissions de CO_2 pouvant dépasser 5 % par kilomètre parcouru. Total a fait le calcul : si tous les véhicules automobiles en France utilisaient Excellium, les émissions de CO_2 chuteraient de l'ordre de 1,5 million de tonnes par an, soit l'équivalent des émissions liées au transport routier d'une ville comme Marseille. L'argument n'est pas mince, les thématiques liées au développement durable recueillant une écoute de plus en plus attentive de la part du consommateur. Par ailleurs, pour un groupe comme Total, qui est régulièrement la cible d'attaques consécutives à plusieurs dossiers (« super-profits », Erika, AZF…), un produit qui apporte de la valeur ajoutée en matière de protection de l'environnement constitue un élément non négligeable.

Une fois disponible dans le réseau de stations-service (Total exploite en Europe quelque 11 000 stations), Excellium, dont le lancement simultané dans toutes ses filiales en Europe fait l'objet d'une campagne publicitaire en règle, va rapidement trouver sa clientèle. « Ainsi, alors que nous avions prévu deux ans pour rentabiliser le projet, nous avons atteint cet objectif dès la fin de la première année

grâce notamment à une très bonne adhésion de la clientèle diesel », complète André Duval. Autrement dit, le surcoût à la pompe des carburants Excellium n'a pas constitué un frein majeur. « Faut-il le préciser, les études de marché que nous avons réalisées ont montré de façon très nette que le consommateur était prêt à payer un peu plus cher un produit de qualité supérieure. Il y avait même une réelle attente de sa part pour des carburants présentant des bénéfices significatifs. »

Cette notion du prix revêt une importance primordiale, surtout en France où la tarification des carburants prête régulièrement à polémique. Dans la ligne de mire, les compagnies pétrolières, accusées de répercuter très vite à la pompe l'augmentation des cours du pétrole, et d'être beaucoup moins réactive quand le baril baisse. Sur ce dossier, la position de Total est connue : le groupe rappelle régulièrement qu'il fait le maximum pour lisser les variations de la matière première et insiste également sur le fait que les prix des carburants en France comptent parmi les plus bas en Europe. Au passage, un rapide coup d'œil dans le rétroviseur enseigne que l'essence est descendue pour la dernière fois à 1 euro le litre au début de l'année 2003, il y a près de sept ans. Le prix du baril s'établissait alors autour de 35 dollars. Un souvenir aussi lointain que bref car les cours du brut avaient rapidement recommencé leur ascension, avec un pic à près de 150 dollars au début de l'année 2008. Autrement dit, quelle que soit sa marque, le temps du carburant bon marché est définitivement révolu… ■

Frédéric de Monicault

54
Prius, l'atout « écolo » de Toyota

La problématique

Comment devancer, en 1997, les géants mondiaux de l'époque, General Motors ou Ford, lorsqu'on s'appelle Toyota, qu'on est un constructeur japonais et que triomphent aux États-Unis, les gros 4x4 gourmands en carburant ?

Le plan d'action

Faire le pari du développement d'une voiture verte, à l'heure où bien peu de monde y croyait. Prius, la première voiture hybride de Toyota, a fait l'objet de 2000 brevets.

Les résultats

Le pari est gagné. Avec plus de 1,8 million de voitures hybrides vendues en douze ans, dont 1,2 million de Prius, Toyota a pris une longueur d'avance sur ses concurrents. Un atout de taille à l'heure où les marchés automobiles s'effondrent dans le sillage de la crise économique.

En juin 2009, Toyota a présenté la troisième génération de son véhicule propre, la Prius III. Douze ans après le lancement de son premier modèle à motorisation hybride essence-électricité, le constructeur automobile japonais démontre avec force que, malgré la crise, son sens de l'innovation et sa maîtrise technologique sont toujours bien sa marque de fabrique. Après avoir vendu 1,8 million dont 1,2 million de Prius dans le monde depuis 1997, le géant de Nagoya affiche de grandes ambitions : commercialiser 400 000 Prius de nouvelle génération par an à partir de 2010. Pour cela, Toyota lance sa voiture simultanément aux États-Unis, en Europe et au Japon et vise à terme quatre-vingts pays.

La Prius III affiche un prix raisonnable pour un modèle hybride de cette taille – une berline familiale – autour de 25 000 euros. Si les consommateurs se tournent de plus en plus vers des véhicules moins gourmands en carburant – les prix à la pompe sont structurellement orientés à la hausse malgré les yo-yo récents du cours du pétrole – le prix est un élément clef pour emporter la décision d'achat.

Avec Prius III, Toyota frappe un grand coup. La voiture est un concentré de technologie : son moteur n'a pas de courroie, ses gaz d'échappements sont recyclés, sa transmission est variable et le toit solaire, en option, permet la ventilation de l'habitacle même à l'arrêt. Il est vrai que les 14 000 ingénieurs employés par Toyota ont permis au groupe de déposer 2 000 brevets pour la Prius, dont 1 000 pour le modèle de troisième génération, et qu'il consacre 7 milliards d'euros par an en recherche et développement dont la moitié sur les thèmes de l'environnement et de la sécurité. Toyota devrait bénéficier du durcissement des réglementations environnementales dans le monde pour rebondir. Aux États-Unis notamment, l'administration Obama a donné le coup d'envoi d'une politique ambitieuse en matière de réduction de la consommation de carburant. Elle fixe aux industriels un objectif de réduction de 30 % des émissions de CO_2 des nouveaux modèles de véhicules d'ici à 2016.

Avec des rejets de 89 g de CO_2 au kilomètre contre 150 pour les modèles équivalents et une consommation de 3,9 l aux cent kilomètres contre 5,8 pour ses concurrentes, la nouvelle Prius est la voiture de sa catégorie la plus écologique.

Autant d'éléments qui poussent les analystes à estimer que Toyota, le pionnier des véhicules hybrides, a un sérieux atout pour profiter du redressement des marchés automobiles, une fois la croissance revenue. D'ici à 2018, une voiture sur dix devrait être équipée d'une motorisation hybride, selon les estimations de la banque américaine JP Morgan. Cela d'autant que l'offre se multiplie et que les prix baissent. En 2009, Toyota prévoit de lancer quatre modèles hybrides au Japon et trois à l'international. De quoi donner confiance dans l'avenir alors que le constructeur a annoncé ses premières pertes financières – un déficit net de 3,3 milliards d'euros – après soixante et onze exercices bénéficiaires au titre de son exercice 2008-2009.

Après avoir conquis le monde en installant des usines sur les cinq continents, avoir converti l'industrie à de nouvelles méthodes de travail – le désormais fameux toyotisme – alliant maîtrise de la *supply-chain* et amélioration continue de la qualité, lancé des dizaines de modèles, certes très sages en terme de design, mais d'une fiabilité à toute épreuve, l'icône Toyota est tombé de son piédestal. C'est pourquoi le succès de la Prius, fer de lance de la vision verte du groupe, est crucial pour son avenir.

Pourtant, en 1997, quand la société nippone dévoile son tout premier modèle, ils sont peu à y croire. L'heure n'est pas aux voitures vertes. Detroit produit des millions de gros 4 x 4 et autres pick-up équipés de monstrueux moteurs V8 gourmands en carburant. En Europe, des tentatives ont été faites, notamment de motorisations électriques. Mais Toyota a une vision à très long terme – une caractéristique des entreprises asiatiques. Il anticipe la fin du pétrole bon marché ainsi que l'évolution des sociétés développées vers la protection de l'environnement. Le sommet de Kyoto a marqué les esprits. En 1997, 159 pays dont les États-Unis ont signé un accord, appelé protocole de Kyoto, pour réduire les émissions de gaz à effet de serre émis depuis 1990 de 6 % entre 2008 et 2012.

La même année, Toyota lance la première Prius. Elle est fraîchement accueillie par les observateurs et les clients. Pas très jolie, trop chère et dotée de deux moteurs, elle suscite le scepticisme. Il est vrai que Prius va mettre sept ans avant de sortir de son marché de niche en dépassant pour la première fois, en 2004, le seuil des 100 000 ventes annuelles. Toyota reste patient. Il croît à son concept et continue à investir là où une firme européenne, ayant une vision à plus court terme, ce serait sans peut-être découragée.

Dès le départ, le constructeur prend le parti d'une voiture hybride dotée d'une double motorisation : un moteur thermique classique et un moteur électrique. Le premier recharge le second lors des trajets à bonne vitesse ; le second prend le relais à vitesse modérée et l'énergie cinétique est récupérée lors des phases de freinage et stockée dans la batterie hybride. Rétrospectivement, il s'agissait du meilleur compromis pour offrir un véhicule simple à utiliser avec les stations services existantes. Un bon exemple du principe de réalité : proposer une voiture propre qui ne disposait pas d'une infrastructure *ad hoc* n'aurait servi à rien.

Toyota a été confronté à un autre problème : le surcoût du véhicule que les analystes estiment à environ 6 000 dollars. Le constructeur a décidé de n'en répercuter que la moitié au consommateur en s'appuyant sur son bilan économique global. Les profits réalisés avec les autres voitures ont permis ce geste commercial, ainsi que le maintien des investissements préparant l'avenir tout en travaillant à la réduction des surcoûts de production. Ces derniers sont en baisse de 30 % sur la Prius III. Mais le seuil de rentabilité a été atteint dès la cent-cinquante millième Prius vendue, soit à l'arrivée de Prius II.

Le constructeur a dû aussi mener des campagnes de marketing et de lobbying afin de convaincre. Aux États-Unis par exemple, il a ciblé la Californie, très en avance sur les autres états américains en matière de lutte contre la pollution. Les acteurs d'Hollywood ont été approchés et certains ont décidé d'abandonner leurs gros 4 x 4 comme le Hummer pour rouler en hybride. Un geste pour l'environnement et une image de bon citoyen. L'envolée des prix du pétrole a fait le reste. En Europe, le démarrage a été plus lent même si Toyota a réussi à sensibiliser les pouvoirs publics. Il a ainsi obtenu un crédit d'impôt de 1 500 euros pour l'achat d'un véhicule propre. Depuis décembre 2006, le bonus écologique de 2 000 euros qui s'est substitué au crédit d'impôt a apporté un sérieux coup de pouce.

La gamme de Toyota compte douze véhicules hybrides dont un Sport Utility (SUV) Lexus, sa marque haut de gamme, et une Toyota Camry, sa meilleure vente aux États-Unis. Et ce n'est pas fini puisque le constructeur promet une version hybride pour chacun de ses modèles au début des années 2020. Pour conserver son avance, le constructeur travaille à la mise au point d'une voiture hybride rechargeable. La future voiture *plug-in* sera équipée de batteries au lithium plus puissantes que celles au nickel et rechargeables sur une simple prise de courant. En France, une centaine de prototypes sera testée par EDF dans la région de Strasbourg fin 2009. S'il a présenté en janvier 2009 un modèle tout électrique, Toyota ne dévie pas de sa route en restant fidèle à son pari initial : les hybrides. En attendant, Toyota s'est fixé pour objectif de vendre plus d'un million d'hybrides par an au début de la prochaine décennie. ■

Véronique Guillermard

55
UGC réussit le pari de l'illimité

La problématique

Comment augmenter le taux de fréquentation des salles, en particulier celui des cinémas ? Le nombre des sorties (de nouveaux films) n'a jamais été aussi important, mais la concurrence culturelle est forte.

Le plan d'action

L'abonnement au cinéma correspond à un nouveau mode de consommation. Il faut donc susciter l'envie. Un groupe imagine une carte, véritable passe, pour aller au cinéma sans contrainte.

Les résultats

Il y a aujourd'hui environ 250 000 porteurs de la carte UGC Illimité. Le concept du cinéma à volonté est largement rentré dans les mœurs en dépit de l'opposition initiale d'une partie de la profession.

En mars 2000, voilà presque dix ans, l'industrie du cinéma en France connaît une petite révolution. « On peut même parler de véritable coup de tonnerre », note d'emblée Jean-Marie Dura, le directeur général en charge de l'exploitation chez UGC, le deuxième exploitant de cinéma en France. L'objet de ce big bang ? Le lancement de la carte UGC Illimité, c'est-à-dire ce « pass » qui, moyennant le paiement d'un forfait mensuel de 19,80 euros (le tarif actuel, auquel il faut ajouter – pour l'inscription initiale – des frais de dossier de 30 euros), permet d'aller au cinéma autant de fois qu'on le souhaite. Autrement dit, le principe du cinéma à volonté. Dans le réseau UGC bien sûr, mais aussi MK2 (associé au système depuis peu), sans ou-

blier plusieurs cinémas indépendants partenaires (comme le Balzac, le Lincoln ou encore le Mac-Mahon à Paris). Soit près de 600 salles dans l'Hexagone et 800 dans toute l'Europe.

« Cette carte, c'est le moyen, tout simplement, de pouvoir aller au cinéma autant de fois qu'on le souhaite en oubliant son portemonnaie. D'échapper ainsi au paiement à la séance traditionnel. Le concept se révèle très séduisant pour le consommateur : il paye une fois par mois, un montant relativement faible, moins de 20 euros, et il oublie ensuite qu'il a payé pour ne conserver que le plaisir et la liberté d'aller au cinéma aussi souvent qu'il le souhaite », reprend Jean-Marie Dura. Or le prix, au cinéma, compte de plus en plus. Certes, le ticket (entre sept et dix euros en moyenne) est en réalité bien plus accessible qu'un billet de théâtre ou de concert, mais il n'est pas non plus négligeable, surtout quand on va régulièrement au cinéma (un rapide calcul fait, la carte illimitée est rentable à partir de deux films). Or l'offre se révèle variée, comme en témoigne la dizaine de sorties (au bas mot) chaque semaine. « Nous sommes clairement dans une industrie de l'offre. À nous de susciter l'envie, de proposer des solutions innovantes à la fois en termes de tarifs et d'accueil pour que la sortie au cinéma reste un plaisir exceptionnel mais ne soit pas vécue comme un événement financier », poursuit Jean-Marie Dura.

En tout état de cause, le lancement de la carte UGC Illimité ne s'est pas improvisé par hasard. À dire vrai, cela faisait même un certain temps que les deux principaux dirigeants du groupe – et actionnaires –, Guy Verrecchia et Jean-Claude Sussfeld, songeaient à implanter le concept, interpellés par un environnement économique où la notion d'abonnement (dans les télécommunications, à la télévision…) gagnait de plus en plus de terrain. « Derrière l'initiative de la carte illimitée, il y avait une double volonté, toujours d'actualité : d'une part, augmenter la fréquentation globale de nos spectateurs ; d'autre part, accroître la diversité des films vus, en profitant à la fois de notre programmation, que nous avons toujours voulue la plus large et la plus diversifiée possible, et surtout pas réduite aux seuls *blockbusters* (œuvres à gros budgets, promises en théorie à une forte audience), du cercle vertueux selon lequel plus nous proposons de films, plus les gens ont envie de revenir, surtout si nous leur proposons un tarif avantageux », résume Jean-Marie Dura.

Au passage, le directeur général en charge de l'exploitation revient sur le procès régulièrement intenté aux grands ensembles cinématographiques qui proposent un large éventail de films : « Le terme de multiplex, que nous ne reprenons d'ailleurs pas à notre compte pour nos propres cinémas, revêt en France une connotation très négative, synonyme notamment de *pop-corn movies*. Alors que nous avons le souci d'un véritable métissage cinématographique – avec des œuvres en provenance d'univers très différents –, que l'on peut goûter dans des salles d'excellente qualité. » Et d'insister sur cette valeur ajoutée technique (qualité de l'image et du son, des fauteuils, taille de l'écran…) et sur l'importance d'une politique tarifaire qui a toujours cherché à récompenser la fréquentation, « un élément d'autant plus important que nous nous sommes aperçus qu'il y a toujours une véritable corrélation entre nos cinémas les plus performants et le taux d'utilisation des cartes quelles qu'elles soient, et ce bien avant l'introduction de la carte UGC Illimité ».

Pour être parfaitement précis, ni la France ni UGC ne peuvent revendiquer la paternité du mode illimité. Jean-Marie Dura raconte : « En 1999, nous avons acquis le réseau de cinémas Virgin en Grande-Bretagne. Or celui-ci proposait depuis mars 1999 un forfait illimité à 15 livres par mois. Cette démarche nous a aidés à concrétiser nos idées. » Sur le plan juridique et financier se pose en effet une question centrale : comment, à partir d'un forfait, parvenir à faire remonter les recettes aux ayants droit sans leur faire subir le risque de surconsommation. « Nos différentes casquettes, car UGC est également producteur et distributeur, nous ont aidés dans la recherche – et la mise en place – d'un système équitable », explique Jean-Marie Dura. Un prix de référence de 5,03 euros est adopté, correspondant à un tarif réduit chez UGC et souvent à un tarif plein ailleurs (plus de 30 % des entrées réalisées en France en 2007 l'étaient ainsi à un tarif inférieur). C'est sur la base de ce tarif (par billet émis par l'intermédiaire d'une carte illimitée) que le distributeur est rémunéré.

Pour autant, malgré son implantation progressive, la carte UGC Illimité n'a jamais eu la partie facile. À peine commence-t-elle à être commercialisée que les professionnels du cinéma – ainsi que le ministère de la Culture – montent au créneau. Les pouvoirs publics veulent à l'époque que soit *étudiée* « une atteinte possible à la liberté des prix et de la concurrence ». Résultat : la vente de la carte est suspendue pendant quelques semaines avant que le Conseil de la concurrence

considère qu'elle ne représente pas une menace. Ce qui n'empêche pas un certain nombre de professionnels de considérer que la carte contribue à la transformation des cinémas en des « supermarchés » où le film sert surtout de produit d'appel.

Des tensions interviennent également en 2007 après qu'UGC a fait part aux distributeurs de sa volonté de baisser à 4,23 euros le prix pour chaque place émise par l'intermédiaire d'une carte UGC Illimité. À la source de cette décision, des considérations économiques expliquées par UGC : d'une part, cette baisse est un moyen de se rapprocher des conditions de marché par entrée, car le prix moyen toutes entrées confondues du circuit UGC est sensiblement supérieur à celui du marché, alors qu'UGC réalise par film beaucoup plus d'entrées que ses concurrents. D'autre part, malgré le nombre d'abonnés, la marge brute par entrée illimitée est nettement plus faible que pour un billet « normal » du même montant : non seulement le programme génère des dépenses de fonctionnement élevées, mais les entrées réalisées par les cinémas dits « indépendants » partenaires (parfois subventionnés par les pouvoirs publics et/ou les collectivités locales), de plus en plus nombreux, coûtent cher au circuit UGC qui les garantit.

Là encore, un certain nombre de professionnels s'insurgent. Des politiques participent également au débat. À l'arrivée, UGC n'obtient pas gain de cause et le tarif de 5,03 euros reste en vigueur. Preuve que malgré sa décennie, la carte UGC Illimité reste un sujet sensible. « Je constate cependant que toutes les craintes, sincères ou non, de certains se sont révélées infondées et qu'à chaque fois que le secteur tend à faire preuve d'innovation, de nombreuses voix s'élèvent pour cultiver l'immobilisme », relève Jean-Marie Dura. Qui juge aussi très disproportionnées les passions soulevées par la carte illimitée sachant que celle-ci couvre moins de 7 % du total des entrées cinéma et que 30 % des billets vendus en France sont émis à un prix inférieur à ce fameux tarif de 5,03 euros.

Aujourd'hui, la carte UGC Illimitée compte quelque 250 000 abonnés. Pour UGC, il s'agit d'un chiffre satisfaisant, sans doute voué à rester relativement stable. Le profil de cet abonné : plutôt urbain, âgé en moyenne entre 35 et 40 ans et, bien sûr, grand amateur de cinéma. ■

Frédéric de Monicault

56
La Vache qui Rit prend la mer pour conquérir le monde

La problématique

Bâti à coups d'opérations de croissance externe pour mieux implanter ses marques de fromages, le groupe Bel cherche à construire un esprit d'entreprise entre sa trentaine de filiales et ses 27 sites de production.

Le plan d'action

Il décide de mobiliser ses 12 000 salariés sur un programme de sponsoring sportif autour d'un monocoque *Groupe Bel* affichant la souriante Vache qui Rit.

Les résultats

Les collaborateurs ont répondu au-delà des attentes au projet de la direction, alors que les ventes de la célèbre pâte fromagère ne cessent de progresser.

Samedi 8 novembre 2008, sur les pontons du port des Sables d'Olonne. La foule des grands jours se presse pour apercevoir les marins qui, le lendemain matin, prendront le départ en solitaires de l'une des plus belles courses sans escale autour du monde qui existe, le Vendée Globe. Tous les amoureux des courses océaniques sont là. Alors que la tension et l'émotion montent insensiblement autour des trente skippers affairés sur leurs monocoques rutilants, une souriante ruminante tout de rouge vêtue et affublée d'énormes boucles d'oreilles en forme de boîtes à fromage, crée une certaine animation sur le bateau de l'un des marins, Kito de Pavant. Et pour cause, c'est la mascotte du voilier *Groupe Bel*, la célébrissime Vache

Qui Rit, qui n'hésite pas à esquisser quelques pas sur le monocoque pour des photos souvenir. Hé oui, depuis quatre ans, la Vache qui Rit aime l'eau… ou plutôt la voile.

La marque emblématique du groupe fromager Bel, numéro trois français du secteur avec 13,2 % de part de marché, s'est engagée pour un programme de quatre ans avec Kito de Pavant, vainqueur de la Solitaire du Figaro en 2002. Ensemble ils ont déjà remporté la Transat AG2R en 2006 et terminé deuxième de la Transat B to B en 2007. Ils comptent bien marquer de leur empreinte la nouvelle édition du Vendée Globe d'autant que jamais le plateau sportif n'a été aussi relevé. Las ! L'édition 2008 du Vendée Globe ne restera pas comme un bon souvenir pour la Vache qui Rit et son marin : vingt-quatre heures à peine après le départ, c'est le démâtage et le retour sur terre. Immense frustration pour le skipper, dont c'était la première tentative de tour du monde en solitaire.

Au siège de La Vache qui Rit, même si la déception est très forte, l'objectif de cette vaste opération de sponsoring sportif de long terme est partiellement atteint. Car en investissant dans le milieu de la voile (le budget tourne autour de 10 millions d'euros), le groupe Bel a trouvé un moyen extraordinaire de mieux se faire connaître du public et, surtout, de fédérer en interne ses 12 000 salariés répartis aux quatre coins du monde. Pourquoi avoir choisi La Vache qui Rit comme ambassadeur ? « Elle est l'emblème du groupe, à la source de tous ses succès, elle est la plus internationale car vendue dans le monde entier (120 pays), et donc forcément partout où nous avons une filiale. Sa tonalité souriante est représentative de tous les produits Bel, des produits ludiques et sains », explique le groupe français qui vient d'ailleurs de changer d'identité graphique et d'intégrer dans son nouveau logo la silhouette de la célèbre vache, en faisant donc la marque unitaire de tous les collaborateurs.

Plus de 6 500 collaborateurs ont accepté de donner « un coup de pouce » à Kito de Pavant. De quoi s'agit-il ? Depuis 2007, les salariés répartis dans l'ensemble des 27 sites de production du groupe et sa trentaine de filiales commerciales sont invités à apposer leur empreinte de pouce, identifiée par leur prénom, sur le mat du bateau *Groupe Bel*. Des pouces scannés en Ukraine, États-Unis, Maroc, République tchèque, Iran, Hollande ou au Jura accompagnent Kito de Pavant dans ses courses au large. La mobilisation dépasse toutes les attentes de la direction. Preuve que la voile est un outil incomparable

de communication et de fédération en interne. Rien que pour cela, le programme du Vendée Globe méritait donc d'être vécu. Car le groupe Bel est devenu au fil du temps très international. Son activité est réalisée à 80 % hors de France. Mais faute de temps, compte tenu de l'intensité de l'expansion du groupe à travers le monde, la direction n'avait pas eu le loisir d'investir dans la construction d'une véritable culture d'entreprise. Or, il y avait urgence tant le développement du groupe dans tous les grands pays du monde était rapide.

Il est loin en effet le temps où l'ancêtre, Léon Bel, affinait son fromage de comté à Lons-le-Saulnier et où, au sortir de la guerre en 1923, il adopte la caricature de la sémillante « Wachkyrie » du dessinateur Benjamin Rabier pour figurer sur ses boîtes de fromage fondu à base de comté, emmental, beurre et lait. Le succès de cette recette venue de Suisse est immédiat car Léon Bel a exploité en parallèle plusieurs idées de génie : le concept révolutionnaire de la séparation en portions individuelles faciles à transporter dans de la feuille d'aluminium de 20 microns d'épaisseur ; l'image du bovin hilare qui n'a pratiquement pas changé en quatre-vingt-huit ans d'existence, à quelques infimes retouches près et enfin le recours avant l'heure à la publicité (une technique encore révolutionnaire à la fin des années vingt).

Pour faire connaître La Vache qui Rit en dehors des frontières hexagonales et pour développer ses ventes, les ingrédients adoptés sont rigoureusement identiques dans le monde entier : la production est réalisée là où sont les marchés et les consommateurs. Le groupe Bel rachète donc au fil des années des groupes dotés d'implantations industrielles et de marques locales sur lesquelles il s'appuie pour imposer les siennes (Apéricube, Vache qui Rit, Babybel, Kiri, Leerdammer). La conquête est rapide : Algérie, Syrie, Turquie, Iran (avec le rachat de Sahar Dairy), Égypte (avec deux usines), Ukraine (via le rachat de Shostka, numéro un local des fromages à pâte pressée, autrement dit le gouda), mais aussi République tchèque (avec l'acquisition de l'un des dix premiers acteurs locaux de l'industrie fromagère et de deux usines de fabrication en Moravie).

Fort de quelque 2,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, Bel est devenu incontournable sur le marché fromager. À elle seule la souriante ruminante réalise un quart de ce chiffre d'affaires. Chaque jour, plus de 10 millions de portions de Vache qui Rit sont avalées dans le monde, soit 2 300 toutes les vingt secondes… La Vache qui Rit est

distribuée dans plus de 120 pays, sous des formes plus diverses les unes que les autres (parts triangulaires, pots, nature, version allégée, aromatisée…). Globe-trotter à l'infini, Madame est aussi polyglotte et pour passer les frontières, elle n'hésite pas à changer de nom : *The Laughing Cow* aux États-Unis et en Grande Bretagne, *Die Lachende Kuh* en Allemagne et en Autriche, *La Vaca que Rie* en Espagne, *Krowka Smieska* en Pologne, *Vesela Krava* en République tchèque, *Con bô cu'oi* au Vietnam… La liste pourrait se poursuivre à l'infini tant les appellations sont nombreuses. La moitié des consommateurs croque la portion, l'autre l'étale sur du pain, d'autres encore la servent dans des pots en plastique. Mais tous adoptent le concept venu du Jura.

Si la recette de base est immuable depuis 1921 (le coulage à chaud sur une feuille de papier aluminium pliée en portion triangulaire de trois fromages brassés à 85 °C), son goût s'adapte malgré tout aux traditions locales : plus salé en Arabie saoudite. Alors que les Belges ou les Tchèques savourent au contraire une crème plus riche en emmental (renforcement du goût), que les Américains veulent davantage d'onctuosité et que les Français plébiscitent un goût neutre qui convient bien aux enfants. Les formules au paprika et aux herbes sont destinées aux pays de l'Est, la formule light aux États-Unis et celles renforcées en vitamines et en calcium pour les pays d'Afrique et du Moyen-Orient afin de mieux répondre aux besoins nutritionnels des jeunes enfants.

Malgré l'échec du Vendée Globe version 2008, l'engouement pour *Groupe Bel* est intact. Kito de Pavant se prépare d'ailleurs pour la prochaine transat Jacques Vabre de novembre 2009. Il pourra logiquement compter sur quelques « coups de pouce » supplémentaires apposés sur son mât. Et, accompagné de sa fidèle mascotte, il pourra visiter avec son bateau quelques-unes des multiples filiales du groupe familial à l'étranger (le voilier *Groupe Bel* est d'ores et déjà annoncé à Alexandrie, à Lattaquié en Syrie ou encore à Istanbul). « Le bateau (ou son skipper quand il n'y a pas de façade maritime) aura visité nos trente filiales en trois ans. Tous les collaborateurs peuvent donc voir l'empreinte des autres pays, prennent conscience de leur contribution à un tout et sont irrésistiblement incités à s'inscrire dans la même démarche, qui les rassemble tous sur cet objet symbolique du dynamisme du groupe », précise encore le groupe Bel. Décidément la fringante Vache Qui Rit, malgré ses quatre-vingt-huit ans, n'en finit pas de nous surprendre. ■

Christine Lagoutte

57
Veolia et Suez à l'assaut du marché de l'eau

La problématique

Comment imposer un système très spécifique, celui de la gestion déléguée de l'eau ? Un dossier sensible car il touche à des infrastructures vitales pour le bon fonctionnement d'une ville ou d'une région.

Le plan d'action

Être présent à tous les maillons de la chaîne, de la production d'eau au retraitement des eaux usées, en passant par la distribution en s'appuyant sur un modèle de gestion déléguée.

Les résultats

Les deux groupes disposent d'un portefeuille de plusieurs dizaines de millions de clients, aussi bien dans l'eau potable que dans les services d'assainissement.

Rares sont les secteurs industriels où les entreprises françaises, à l'échelon mondial, se taillent la part du lion. C'est pourtant le cas de l'eau, avec un duo de choc constitué de Veolia et Suez Environnement, deux groupes littéralement incontournables dans un domaine ô combien sensible car recouvrant un bien clé pour la planète, au même titre que l'énergie. C'est bien simple, sans eau ni électricité, comment se développer ? Impossible. Aujourd'hui, non seulement Veolia et Suez Environnement sont les seuls à maîtriser tout le cycle de l'eau, mais ils ont acquis une très forte dimension internationale, présents dans les plus grandes villes du monde entier.

Face à eux, les concurrents ne manquent pas, mais ils apparaissent beaucoup plus segmentés dans leurs activités ou dans leur périmètre géographique. Thames Water par exemple, la compagnie britannique de référence, se concentre sur le Royaume-Uni. Outre-Atlantique, son alter ego, American Water, ne nourrit pas non plus de visées expansionnistes. En Espagne, le groupe de BTP Acciona a beau être considéré comme le quatrième acteur de l'eau, son chiffre d'affaires dans cette branche couvre seulement 15 % de son volume total, soit 1,2 milliard d'euros, loin, très loin des chiffres affichés par Suez Environnement et Veolia. Quant aux fournisseurs d'équipements (comme Siemens, General Electric…), ils ne font pas le même métier.

À l'heure actuelle, Suez Environnement alimente 76 millions de personnes dans le monde en eau potable, plus 44 millions dans le cadre des services d'assainissement. De son côté, Veolia affiche plus de 80 millions de personnes approvisionnés en eau potable et près de 59 millions bénéficiant de l'assainissement. Qui est leader, qui est dauphin ? À dire vrai, les deux groupes revendiquent la première place. Plutôt que de se lancer dans une bataille de chiffres, disons tout net que ce sont deux champions mondiaux qui ont bâti leur succès sur un modèle similaire de gestion déléguée de l'eau, qu'ils sont les seuls à piloter avec une aussi grande ampleur.

Ce *process*, qui s'apparente à celui d'une concession, mérite quelques explications. Dans la quasi-totalité des cas, l'eau est placée sous la responsabilité des élus ou des autorités en place qui peuvent, soit faire appel à des régies, soit s'adresser à des compagnies privées comme Suez Environnement et Veolia. Celles-ci ne sont pas ne pas propriétaires des infrastructures, en revanche, ils sont présents à tous les maillons de la chaîne : prélèvement, production, distribution, dépollution… Un savoir-faire reconnu qui s'inscrit dans le cadre plus global des services aux collectivités, les deux groupes se montrant par ailleurs très actifs dans l'énergie (notamment Veolia) et le traitement des déchets. « Eau, énergie, transports, déchets, Veolia est sur des métiers qui répondent aux besoins grandissants des métropoles et de leurs habitants », résume ainsi Henri Proglio, le PDG de Veolia (*Le Figaro* du 8 août 2008).

À dire vrai il faudrait beaucoup plus que quelques pages pour dérouler leur histoire, chacune des deux entreprises ayant connu son lot d'épisodes fondateurs et de secousses. Tandis que la Compagnie gé-

nérale des eaux (CGE) est d'une certaine manière l'ancêtre de Veolia – dans l'intervalle, il y a eu l'histoire Vivendi et les rêves de grandeur de Jean-Marie Messier –, la Lyonnaise des Eaux a servi de socle à Suez. Dans les deux cas, on assiste volontiers sur la dimension politique du dossier de la gestion de l'eau. Mais dès l'instant où ce sont les pouvoirs publics (ou les autorités en place) qui valident l'octroi des concessions, il est difficile d'y échapper. Les gouvernements ne peuvent pas se permettre que telle ou telle frange de leur population soit privée d'eau. D'où leur volonté d'avoir toujours un œil sur les opérateurs en lice.

D'une manière générale, les besoins en matière d'eau sont immenses et d'autant plus stimulants pour Veolia et Suez Environnement que moins de 10 % des services dans le monde font l'objet d'une gestion déléguée (contre plus de 70 % en France). Après, le potentiel varie en fonction de la zone : tandis que l'Europe génère du *cash flow*, les pays en développement constituent des relais de croissance par excellence. C'est le cas notamment de la Chine où Suez Environnement alimente l'un des quartiers de Chongqing, dont l'agglomération, avec quelque 30 millions d'habitants, est la plus peuplée au monde. Dans ce pays, le groupe dispose d'un portefeuille d'une petite vingtaine de municipalités. Toujours en Chine, Veolia a lui aussi signé des contrats majeurs, notamment celui de la gestion des services d'eau de Pudong, le quartier d'affaires de Shanghai, signé en 2002 pour une durée de cinquante ans. C'est en effet l'une des spécificités de ce secteur, compte tenu du volume d'investissements nécessaires, que de s'appuyer sur des contrats longue durée. Veolia est chargée par ailleurs, pour une durée de cinquante ans également, de l'eau potable et des eaux usées de Shenzhen, située au sud de la Chine, une ville passée de 30 000 habitants dans les années 1970 à plus de 10 millions aujourd'hui. À l'échelle de la planète, la consommation d'eau a presque été multipliée par dix en un siècle, alors que la population n'a fait, en comparaison, que quadrupler. Or les spécialistes ne manquent plus une occasion de rappeler que l'eau est une ressource rare, la planète disposant d'à peine 2,5 % d'eau douce sur près de 1,5 milliard de mètres cubes d'eau disponibles.

Il ne faut pas croire que leur savoir-faire et leur essor protègent Veolia et Suez Environnement de toute critique. Au contraire, à intervalles réguliers, ils sont interpellés, à commencer en France, sur la thématique des prix de l'eau trop élevés. On leur reproche de s'enrichir

sur le dos des consommateurs, quitte à ce que ces « superprofits » financent leur développement international. La réalité est beaucoup plus nuancée. Désormais, dans l'Hexagone, les négociations entre opérateurs privés et municipalités sont serrées. Tous les cinq ans, les contrats sont renégociés, ce qui permet de réexaminer les comptes. À charge pour les édiles d'obtenir des réductions significatives, sachant que les retours en régie (dans le cadre d'une gestion publique de l'eau) ne sont pas très nombreux. Même si ce n'est pas le cas à Paris, la Ville ayant décidé en 2008 que Veolia Environnement (qui assure la distribution de la rive droite), Suez Environnement (en charge de la rive gauche) et la société d'économie mixte qui produit l'eau céderont la place à partir de 2010 à un établissement public unique, la régie Eau de Paris.

Veolia, Suez Environnement. Le développement de ces deux champions français se nourrit évidemment d'un scénario, celui de leur rapprochement. Au moment de la fusion entre Gaz de France et Suez, Henri Proglio n'avait pas caché son intérêt pour les actifs de Suez Environnement à l'international. La réponse de Jean-Louis Chaussade, le directeur général de Suez Environnement (dont GDF Suez détient désormais 34 %, soit une minorité de blocage) avait été très ferme : « Nous partageons avec GDF des savoir-faire communs, un même sens du service public et des clients. La fusion va nous offrir des opportunités de synergies, en particulier sur le plan commercial, dans des activités à fort ancrage territorial et dans la recherche et développement » (*Le Figaro* du 18 septembre 2006). Depuis, Suez Environnement a été introduit en Bourse mais le fait d'écrire sa propre histoire n'empêche pas son actionnaire de référence de rester très attentif à son évolution. ■

Frédéric de Monicault

58

Vente-Privee.com : le plus grand club privé d'Europe

La problématique

Les ventes sur Internet s'imposent en France, avec une progression de 29 % en 2008 ; mais comment se distinguer lorsqu'on est un site de ventes parmi 48 500 actuellement actifs dans l'Hexagone ?

Le plan d'action

Mettre en scène des ventes privées éphémères de produits de grandes marques, à des prix défiant toute concurrence, avec des rabais de 50 à 70 %, à destination d'une clientèle de membres.

Les résultats

Le modèle de Vente-Privee.com est un réel succès avec 620 millions d'euros de chiffre d'affaires attendu cette année, plus de 1 800 ventes organisées et 7 millions de membres.

Juin 2008 : coup de tonnerre dans la vente en ligne. Le promoteur immobilier Kaufman & Broad met en vente sur le site internet Vente-Privee.com, 260 maisons et appartements avec des remises de 5 % à 7 %. Le succès est instantané. 500 000 personnes se connectent et 270 000 participent à l'opération. Quelques semaines auparavant, l'engouement avait été identique, pour l'automobile cette fois : Peugeot proposait, toujours sur le même site, une centaine de 107 avec une réduction de 33 % ; le lot disparaissait alors en quinze secondes ! Plus récemment, la révolution atteint la distribution de musique puisque Vente-Privee.com commercialise, en exclusivité, le dernier

CD de Patricia Kaas, *Kabaret*. Plus de 20 000 albums sont vendus en quarante-huit heures sans passer par les magasins traditionnels.

Qu'est-ce qui fait autant courir les consommateurs sur la Toile ? Un ancien marchand de produits destockés, Jacques-Antoine Granjon, un fou d'art moderne de quarante-sept ans dont vingt-quatre passés dans la distribution de fins de séries, qui imagine en 2001 un concept de « destockage des temps modernes sur le Net », Vente-Privee.com.

Son concept est simple mais il fallait certes y penser : organiser chaque jour des ventes permettant à un club de membres de bénéficier de réductions de 50 à 70 % sur des articles de grandes marques dans tous les secteurs : Lancel, Adidas, Gucci, Comtesse du Barry, Lancôme, Dior… Toutes viennent, un jour ou l'autre passer de deux à quatre journées sur le site pour vendre leurs produits à quelques-uns des 7,5 millions de membres de ce club de moins en moins fermé. L'effet « boule-de-neige » est assuré : une fois inscrit, chaque membre peut en effet parrainer à son tour. Il est d'ailleurs remercié d'un bon d'achat de 8 euros pour chacun des premiers achats de ses filleuls. Pas étonnant dans ces conditions que Vente-Privee.com soit aujourd'hui le plus grand club privé en Europe.

Ces ventes évènementielles bénéficient d'un cérémonial maison très abouti. Le principe est parfaitement huilé et c'est bien qui fait son succès. Chaque jour, quatre ou cinq ventes sont proposées aux membres avec une annonce par mail, quarante-huit heures avant. Ils doivent s'inscrire pour participer. Un film d'animation présente en avant-première l'univers de la marque et les produits ; il indique aussi les dates de début et de fin de la vente. Mieux vaut être à l'heure… et plutôt matinal, car le coup d'envoi des achats a lieu à sept heures du matin en semaine et neuf heures le week-end, pour une durée qui n'excède pas deux à quatre jours, histoire de ne pas faire de tort aux marques, souligne Jacques-Antoine Granjon.

Car il s'agit un jeu de gagnant-gagnant à trois bandes qui est bel et bien proposé par Vente-Privee.com : les marques voient dans ce site un circuit de vente alternatif permettant de contrôler et d'écouler dans de bonnes conditions leurs fins de stocks ; les clients qui sont certains d'acquérir des produits de marques à des prix très intéressants et dans des conditions parfaitement sécurisées ; enfin, le site lui-même, qui connaît un engouement croissant depuis huit ans, au point d'afficher

500 millions d'euros de chiffre d'affaires et de capter 90 % des ventes privées en ligne au nez et à la barbe de soixante-dix autres sites actifs sur ce segment des ventes privées en ligne.

Les concurrents sont loin derrière, mais ils profitent de l'appel d'air de Vente-Privee.com. Brandalley (4 millions de visiteurs uniques et 2,4 millions de membres) est rentable depuis le début de l'année. Avec un chiffre d'affaires de 27,5 millions d'euros en 2008, il propose un catalogue permanent de 10 000 références et 250 marques. Showroomprive.com revendique, lui, le second rang. Il possède 900 solderies en Europe dont un magasin de 1 000 m^2 dans le huitième arrondissement de Paris. Le site cible les femmes de 25 à 40 ans, avec un chiffre d'affaires prévisionnel de 40 millions d'euros.

Autre coup de génie de Jacques-Antoine Granjon : la mise en scène qui précède chaque vente. Au siège du groupe à La Plaine-Saint-Denis, au sein de ce qui fut la première imprimerie du journal *Le Monde*, une véritable ruche s'affaire. Tout est réalisé sur place dans les 15 000 m^2 de bureaux : achat des stocks, mise en scène des clips, photos, repassage des vêtements, fiches techniques des produits, séances photos. La société produit 6 000 photos par jour pour alimenter ses ventes quotidiennes. Elle a le matériel adéquat : dix-huit studios photo, trois studios vidéo, quatre studios de musique… Dernier point fort du site en ligne, ne pas payer de stocks. La commande n'est lancée qu'une fois la vente finalisée. Les équipes de Vente-Privee.com n'achètent donc que les références retenues par les internautes. Vient ensuite une logistique à toute épreuve dans les 125 000 m^2 d'entrepôts du groupe installés au Blanc-Mesnil, à Mitry-Mory et à Lyon. Le système d'automatisation des commandes permet tout à la fois de recevoir les produits et de traiter les expéditions.

Avec 55 000 colis expédiés chaque jour (un pic de 99 000 colis a même été atteint en un seul jour en décembre 2008), 12 000 nouveaux adhérents quotidiens, plus d'un million et demi de visiteurs uniques chaque jour également, et plus d'un millier de ventes éphémères organisées en 2008, le site de Jacques-Antoine Granjon est un véritable succès. Le phénomène Vente-Privee.com peut s'illustrer par un chiffre : un milliard. Le groupe a accueilli en décembre son milliardième visiteur à l'une de ses ventes. Le fonds américain Summit Partners qui a pris 20 % du capital en juillet 2007 l'a d'ailleurs valorisé près d'un milliard d'euros. En 2009, le site voit encore plus grand :

1 800 ventes pour un chiffre d'affaires de 650 millions d'euros. En ces temps de disette pour les recrutements, Vente-Privee.com agit en faveur de l'emploi. Il compte embaucher 300 personnes cette année pour étoffer une équipe de 900 salariés issus de trente nationalités différentes. Il est vrai que pour faire marcher le site, pas moins d'une trentaine de métiers sont nécessaires (commerciaux, chargés de relations membres, logisticiens, développeurs et chefs de projets, régie, *shooting*, retouche, coordination des ventes, *home design*, *motion design*, webmaster, marketing, finance, ressources humaines, juridique, administration des ventes, direction projets…). L'heure est désormais à l'internationalisation du site. L'Italie et le Royaume-Uni étaient au programme de l'année 2008 ; l'Espagne et l'Allemagne ont démarré en 2006, l'objectif affiché par Jacques-Antoine Granjon étant de parvenir rapidement à un milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Vente-Privee.com surfe bel et bien sur un phénomène de société. Selon les derniers chiffres de la FEVAD (Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance), le commerce en ligne a connu une hausse à deux chiffres sans précédent l'année dernière (+ 29 %) à 20 milliards d'euros. Plus de 2,5 millions de nouveaux consommateurs sont venus acheter sur la Toile, ce qui porte à 22 millions de Français le total des clients Internet. Pas étonnant dans ces conditions que les sites continuent de pousser comme des champignons : il s'en est créé 11 600 (soit un par heure) l'an dernier. Au total, début 2009, 48 500 sites en ligne fonctionnaient en France. Seul bémol dans ce paysage sans gros nuages, la baisse du panier moyen : il s'établissait à 91 euros en moyenne (un niveau identique à 2007) en 2008, mais avec une évolution en dents de scie, puisqu'il atteignait 87 euros en fin d'année 2008 contre 93 euros en début d'année. ■

Christine Lagoutte

59
Comment Virgin Mobile est devenu la marque des jeunes

La problématique

Se faire une place dans un marché du téléphone mobile dominé par trois géants, Orange, SFR et Bouygues Telecom, qui ont démarré plusieurs années auparavant.

Le plan d'action

Proposer une offre de téléphone mobile virtuelle, sans investir lourdement dans un réseau d'infrastructures en propre. Cibler une niche de population mal adressée par les trois grands opérateurs en lui proposant un mix marketing adapté.

Les résultats

En 2009, Virgin Mobile a franchi le cap du million de clients en août 2008 et veut dépasser la barre des deux millions avant fin 2010. Il est le premier opérateur, derrière le trio historique Orange, SFR et Bouygues Telecom.

C'est en descendant en rappel la façade du Virgin Megastore des Champs-Élysées, à Paris, au cri de « Libérez les SMS ! » que Richard Branson, l'excentrique président-fondateur du groupe Virgin, milliardaire adepte des exploits sportifs en tout genre, lance en France son offre de téléphonie mobile le 3 avril 2006. Le ton est donné. Deux ans et quatre mois plus tard, Virgin Mobile franchit le cap du million de clients dans l'Hexagone et entend dépasser la barre des deux millions avant fin 2010. Il a connu la plus forte croissance du marché et s'impose comme le quatrième opérateur mobile dans l'Hexagone. Dans un contexte très concurrentiel, Virgin Mobile est l'un des rares opérateurs à avoir su tirer son épingle du jeu. Il affiche une part de

marché opérateur alternatif de 40 % et une part de marché ventes brutes en distribution concurrentielle supérieure à 15 %. Il est clairement « le premier des nains », comme le souligne son président Geoffroy Roux de Bézieux. Une manière ironique d'expliquer qu'il reste loin derrière le trio historique constitué par Orange, SFR et Bouygues Telecom… mais qu'il est aussi le numéro un sur la quinzaine de concurrents qui se sont lancés à l'assaut de ce marché depuis Auchan Mobile, en passant par Tele2 Mobile ou encore NRJ Mobile.

Pourtant la bataille était loin d'être gagnée. Il faut investir des sommes importantes – plusieurs milliards d'euros – si l'on veut constituer un réseau d'infrastructures. Pour éviter ce frein majeur, Virgin Mobile a développé un modèle original, celui de l'opérateur mobile virtuel (en anglais *mobile virtual network operator*, abrégé en MVNO). En clair, au lieu de construire lui-même un réseau mobile, l'opérateur achète en gros des minutes de communication à un opérateur « hôte » et les revend sous sa propre marque. Le groupe Virgin a créé ce concept original de MVNO en 1999 en Grande-Bretagne. Son MVNO britannique, qui a bénéficié au démarrage de conditions très avantageuses signées avec son opérateur hôte T-Mobile, filiale de Deutsche Telekom, reste le plus important du genre. Virgin Mobile est aujourd'hui le premier opérateur alternatif au monde avec plus de 12 millions de clients et une présence au Royaume-Uni, en Australie, aux États-Unis, au Canada, en Afrique du Sud et en Inde. Craignant de laisser entrer le loup dans la bergerie, les opérateurs de réseau ont longtemps déclaré que ce modèle n'était pas reproductible. Mais Bruxelles aura finalement raison de leurs résistances et impose partout en Europe le modèle des MVNO.

Fort de cette victoire qui lui permet d'entrer en France, Virgin Mobile n'a pas pour autant gagné la guerre. Les opérateurs de réseau vont tout mettre en œuvre pour se défendre face à ces opérateurs « coucous » accusés de venir faire leur nid dans celui des autres. Virgin Mobile signe un accord avec Orange. L'avantage est qu'il peut lancer un service sous sa marque sans investir lourdement dans un réseau mais en utilisant celui d'Orange, ce qui lui offre immédiatement qualité de service et large couverture. Mais les MVNO n'auront de cesse de dénoncer les « clauses léonines » inscrites dans leurs contrats. Ils se heurtent à quatre freins majeurs. Premièrement, des prix de gros trop élevés qui ne leur laissent aucune marge de manœuvre. Le prix de la minute de communication est en effet fixé par référence aux propres

prix de détail des opérateurs de réseaux. Deuxièmement, ils ne peuvent pas proposer des offres de services innovantes car ils ne maîtrisent aucun élément du réseau et n'ont pas prise sur le système de facturation et de gestion de leurs clients. Troisièmement, les MVNO sont liés à leur opérateur hôte par des clauses d'exclusivité allant parfois jusqu'à dix ans, ce qui les empêche de faire jouer la concurrence. Enfin, l'opérateur hôte a un droit de préemption sur son MVNO, qui n'a donc pas la liberté de se vendre à qui il veut. C'est ainsi qu'Orange a racheté Ten qui utilisait son réseau et que SFR a racheté Debitel. Bref, la vie est dure pour les MVNO. Apparus en France en 2005, ils n'ont d'ailleurs gagné qu'une faible partie des clients, puisqu'ils comptaient 2 890 200 clients fin mars 2009, soit une part de marché de 5,17 % contre 4,98 % un an plus tôt.

Malgré ces difficultés inhérentes au statut de MVNO, Virgin Mobile France a su séduire plus d'un million de clients. À quoi tient cette réussite ? On peut distinguer quatre raisons principales. « Nous avons choisi dès notre lancement d'investir dans quatre expertises clefs, indispensables au développement d'un opérateur mobile : le marketing, les terminaux, le réseau de distribution et le service client », résume Geoffroy Roux de Bézieux.

Premièrement, Virgin Mobile a su trouver le bon mix produit. Pour se démarquer, les MVNO ont tous ciblé des niches de marchés moins investies par les opérateurs en place. C'est le cas de Virgin Mobile qui dès le départ cible les jeunes (18-30 ans). Ces derniers sont pourtant des petits consommateurs, réputés moins fidèles et ont un revenu moyen par abonné (ARPU) inférieur à la moyenne. « Moins de trente-cinq ans, moins de 35 euros par mois », a résumé Geoffroy Roux de Bézieux. Mais Virgin Mobile a su adapter la structure de son offre en mettant d'entrée l'accent sur les SMS, mode privilégié de communication des jeunes. L'opérateur multiplie les offres en rupture. Il a été le premier opérateur à lancer dès 2006 un forfait avec SMS illimités et, en 2008, les premiers SMS à 1 centime en forfait bloqué et en prépayé. « Il faut savoir prendre des risques pour faire bouger les choses. C'est ce que fait Virgin dans la téléphonie mobile, comme nous l'avons fait dans la musique ou le transport aérien », expliquait Richard Branson.

Deuxièmement, Virgin Mobile capitalise sur la force de la marque « Virgin » et engage des investissements médias importants. Pour son

lancement, le groupe ne dépense pas moins de 20 millions d'euros en télévision, presse, Web et affichage. Au fil des mois, il s'imposera par des campagnes de communications décalées et humoristiques qui se révèlent très efficaces, comme celle mettant en scène Adriana Karembeu ou la saga avec Jean-Claude van Damne. L'impact est fort puisque la marque a acquis en seulement deux ans une notoriété spontanée de 36 % (assistée 86 %).

Troisième clé du succès : le groupe bénéficie d'un réseau de distribution efficace et d'une force d'achat sur les terminaux. En effet, Virgin Mobile France est détenue par Omer Telecom (également propriétaire de la marque Breizh Mobile), *joint-venture* entre le groupe Virgin et le distributeur britannique Carphone Warehouse, maison mère du réseau de magasins de téléphonie The Phone House. Virgin Mobile peut ainsi s'appuyer sur 2 000 points de ventes, notamment le réseau de magasins The Phone House, et 26 000 points de recharge. Sans oublier que le fondateur est aussi actionnaire et qu'il a recruté une partie de l'équipe qui a contribué au succès de The Phone House. Or le choix du terminal est souvent celui qui dicte le choix de l'opérateur. Le groupe propose plus de 60 modèles de terminaux renouvelés chaque mois grâce à la puissance d'achat des groupes Carphone Warehouse et Virgin.

Enfin, quatrième recette : Virgin Mobile soigne ses clients. Souvent présenté comme un opérateur *low cost*, Virgin Mobile n'est pas un opérateur *low service*. Le groupe a en effet investi dans deux centres de relations clients, l'un à Laval, l'autre à Vitré, qui emploient quelque 350 personnes. Au total, le groupe emploie en France 750 personnes. D'après Virgin Mobile, 92 % de ses clients considèrent leur service client meilleur que celui de leur ancien opérateur – dont 46 % « beaucoup plus satisfaisant » – et 89 % d'entre eux le recommanderaient à un proche.

Enfin, il faut souligner que le groupe a profité également de modifications réglementaires en sa faveur. Ainsi, le régulateur français, sous la pression de Bruxelles, a mis en place la « portabilité » du numéro mobile qui permet au client de changer d'opérateur tout en gardant son numéro. Une mesure qui profite pleinement aux nouveaux concurrents comme Virgin Mobile. Le Conseil de la concurrence s'est également emparé du dossier MVNO et a demandé aux opérateurs de réseau d'assouplir les conditions de leurs contrats. Certes, ces me-

sures réglementaires sont exogènes. Mais les MVNO ont su faire entendre leur voix. Bien que concurrents, ils ont su s'unir au sein de l'association Alternative Mobile créée en septembre 2007, d'ailleurs présidée par Geoffroy Roux de Bézieux. Un outil qui leur a permis de mieux se faire entendre auprès des instances réglementaires et des pouvoirs publics. Ces efforts ont porté leurs fruits début 2009 : Virgin a annoncé avoir renégocié son accord avec Orange sur trois points : premièrement les tarifs de gros, désormais aussi compétitifs qu'à l'étranger ; deuxièmement les clauses contractuelles « léonines » (exclusivité, préemption…) qui ont été supprimées ; et, enfin, troisièmement l'intégration d'éléments de réseau (terminaison d'appel, plateforme IN, voire HLR) qui est désormais possible.

Il était temps car une nouvelle bataille décisive attend désormais Virgin Mobile, alors que le gouvernement a décidé début 2009 d'attribuer une quatrième licence de téléphone mobile à un nouveau venu. Le but est de créer en France un quatrième opérateur de réseau, aux côtés du trio Orange, SFR et Bouygues Telecom. L'opérateur Free est candidat et fait figure de favori à cette date. Mais Virgin Mobile a annoncé étudier l'opportunité de cette quatrième licence. Virgin Mobile a souligné les deux difficultés de ce dossier. Premièrement, il sera, selon lui, très difficile de déployer un nouveau réseau mobile face à la situation actuelle de blocage sur l'implantation de nouvelles antennes relais. Deuxièmement, la rentabilité du modèle économique reste à trouver alors que le nouvel entrant sera MVNO pour une partie importante de son trafic pour au moins les huit premières années de son existence. Virgin Mobile réfléchit donc à un modèle alternatif « d'opérateur mobile dégroupé » qui consistera à monter dans la chaîne de valeur en intégrant certains éléments de réseau. ■

Marie-Cécile Renault

60

Volkswagen en route vers le leadership mondial

La problématique

Comment imposer son leadership au sein d'une industrie automobile mondiale en pleine recomposition, et alors qu'en 2004 Volkswagen était l'homme malade de l'Europe ?

Le plan d'action

Profiter de la déconfiture des concurrents pour acquérir des marques prestigieuses aux fortes parts de marché et développer une stratégie multimarques.

Les résultats

Déjà n° 1 européen, domination qu'il a accrue en fusionnant avec Porsche, le groupe Volkswagen s'est donné pour objectif de prendre le leadership à l'échelle de la planète d'ici à 2018. Il pourrait atteindre cet objectif plus vite que prévu.

Et la nouvelle voiture mondiale de l'année 2009 est… la Golf ! La sixième version de ce modèle talentueux de Volkswagen a décroché ce titre très envié, attribué au salon de New York par un jury international de cinquante-neuf journalistes spécialisés issus de vingt-cinq pays, quelques mois après son lancement commercial à l'automne 2008. Quant au groupe Volkswagen, il vise la première place du podium mondial à l'horizon 2018. Une ambition prise très au sérieux sur la planète automobile. Déjà leader en Europe, il a franchi, en 2007, le seuil symbolique des six millions de véhicules vendus et réitéré l'exploit en 2008 avec 6,27 millions de voitures. Malgré la nette décélération des marchés automobiles partout dans le monde

dès le dernier trimestre 2008, le groupe a résisté et a même dégagé un bénéfice net de 4,7 milliards d'euros en 2008.

Le groupe Volkswagen affiche une belle capacité de résistance. Ses résultats du premier trimestre 2009 l'ont encore confirmé. Sur des marchés mondiaux en baisse de plus de 20 %, le groupe reculait moins vite (– 10,7%) ce qui lui a permis d'améliorer sa part de marché mondial à 11 % avec 1,39 million de véhicules livrés contre 9,7 % à la même période de 2008 et 1,6 million de véhicules. Mais ce qui a le plus impressionné les observateurs, c'est le renforcement de la trésorerie nette à 10,7 milliards d'euros contre 8 milliards fin décembre 2008. Martin Winterkorn, le PDG du constructeur, n'a pas hésité à couper dans les investissements et à réduire de 24 % la production afin de résorber les stocks.

Sur des marchés très incertains et en pleine mutation, le groupe Volkswagen affiche sa confiance dans sa capacité à atteindre ses objectifs. « Nous sommes sur la ligne de dépassement et le réservoir est encore plein », déclare le PDG. Il prévoit de gagner de l'argent en 2009 et de faire mieux que ses concurrents. C'est bien un des rares patrons à afficher une telle confiance.

Il est vrai que la crise, assortie de la raréfaction du crédit, est meurtrière. Certains constructeurs risquent d'être rayés de la carte, d'autres de changer en profondeur. Déjà, les marques américaines payent un lourd tribut. Manquant cruellement de petites voitures peu gourmandes en carburant, General Motors et Chrysler sont en faillite tandis que Ford se débat dans les difficultés. Les Japonais ne sont pas mieux lotis : Toyota, l'icône automobile absolue, a perdu l'équivalent de 3 milliards d'euros en 2009. En Europe, Fiat malgré un gros appétit – il a mis la main sur Chrysler – joue les apprentis sorciers avec des finances fragiles tandis que PSA Peugeot Citroën et Renault sont aidés par la prime à la casse gouvernementale. C'est également le cas de Volkswagen puisque l'Allemagne a adopté un dispositif équivalent mais la réussite du groupe reste exceptionnelle. Et General Motors, numéro un depuis des décennies qui venait de laisser sa place au japonais Toyota, risque d'être à nouveau dépassé dès 2009.

Comment expliquer un tel succès alors qu'en 2004, Volkswagen était l'homme malade de l'automobile européenne ? La Golf, cinquième du nom, ne séduisait pas ; les bénéfices étaient en recul de

30 % tandis que Bernd Pischetsrieder, le PDG de l'époque, faisait face à des menaces de grève dans les usines allemandes. De l'avis des experts, le modèle de développement de Volkswagen était en panne sèche. Une crise sans précédent secoue à l'époque le constructeur qui doit se résoudre à lancer une restructuration drastique en 2006. Elle se solde par la suppression de 20 000 emplois.

Le plan-produit est totalement revu et bientôt les premières voitures marquant le renouveau du groupe arrivent sur le marché. Des Audi A4 et A5, au 4 x 4 VW Tiguan en passant par la Skoda Fabia et la nouvelle Seat Ibiza, c'est un succès.

Dès lors, le groupe sort de l'ornière et se réinvente de l'intérieur. Martin Winterkorn arrive à la direction opérationnelle du groupe en janvier 2007 à Wolfsburg, le siège historique du constructeur en Basse-Saxe, et va donner un coup d'accélérateur aux bonnes pratiques adoptées.

Première clef de la réussite du groupe, des voitures qui plaisent. Cela parait une évidence et, pourtant, les exemples sont nombreux de véhicules qui n'ont pas rencontré leur public. Martin Winterkorn n'hésite pas à affirmer qu'un constructeur doit être capable de proposer des véhicules qui exercent un pouvoir de fascination. Surtout en temps de crise quand le moral des consommateurs fait grise mine. Créer l'évènement, sortir de nouveaux modèles est une nécessité. En 2008, par exemple, le groupe a enrichi ses neuf marques de cinquante-deux nouveautés ou versions améliorées !

Il profite à plein de sa stratégie de développement multimarques, seconde clef de la réussite. Elle lui permet d'occuper tous les segments du marché quasiment partout dans le monde et, donc, de répondre à toutes les attentes. Le groupe est constitué de neuf marques et, désormais, de dix avec Porsche dans les bolides sportifs. Ce portefeuille s'est étoffé au gré du temps à coups d'acquisitions : l'Espagnol Seat, le Tchèque Skoda, la marque haut de gamme Audi ont rejoint la marque d'origine Volkswagen, née en 1938 quand Adolf Hitler a décidé de construire une usine à Wolfsburg pour assembler la future « voiture du peuple ». Mais VW détient aussi quelques pépites de l'univers du luxe telles que Bentley, Bugatti ou encore Lamborghini, sans oublier les véhicules professionnels de VW Utilitaires et les poids lourds de Scania.

Mais posséder plusieurs marques n'est pas un gage de succès comme le démontre l'effondrement de General Motors qui était, lui aussi, à la tête de neuf marques. Si Volkswagen gagne, c'est qu'il a réussi à différencier et à donner une personnalité propre à chacune de ses marques tout en standardisant en parallèle les composants. D'où des économies très importantes – 15 % par an en moyenne – puisque plusieurs marques partagent par exemple la même plate-forme roulante ou châssis. Volkswagen a été précurseur en adoptant cette méthode dans les années quatre-vingt-dix et elle démontre aujourd'hui sa pleine efficacité. Et cela sans que le consommateur s'en doute puisque le design, le marketing et la distribution de chaque marque sont séparés. Ainsi, à partir de la même base, Volkswagen construit non seulement la Golf mais encore la Jetta, le Touran, l'Audi A3 ainsi que la Skoda Octavia et la Seat Leon.

En standardisant, le groupe a pu réduire les délais de développement : la Golf 6 a été lancée en deux ans seulement et la Seat Exeo, qui reprend plusieurs composants de l'Audi A4, en dix-huit mois. Il a pu aussi élargir les gammes de chaque marque afin de coller à tous les segments du marché, des petites autos aux coupés en passant par les berlines, grandes et compactes, ou encore les monospaces. La marque Volkswagen a vu le nombre de ses modèles passer de huit à douze tandis que Audi s'enrichissait de huit modèles pour aboutir à un total de quatorze modèles et que Seat compte désormais douze modèles contre sept auparavant et que Skoda a plus que doublé son offre avec cinq modèles.

Le constructeur est à la tête d'une impressionnante collection de voitures plusieurs fois millionnaires. C'est le cas de la Coccinelle qu'il a totalement relookée mais aussi de la Polo et surtout de la Golf qui s'est vendue à 26 millions d'exemplaires dans plus de 120 pays. Née dans les années soixante-dix de la volonté de Volkswagen de faire évoluer la Coccinelle, la Golf 1 avait fait ses premiers tours de roue en 1974. Depuis, elle a conquis des millions d'automobilistes même si certaines versions ont connu des succès variés.

La route vers le leadership mondial n'est plus très longue… ■

Véronique Guillermard

Index des marques

3i 193

A

Abercrombie 40
Absolut 165
Acciona 235
Accor 155, 180-183
Acer 27
Adidas 5-8, 196-197, 239
Afflelou 197
AIG 114
Airbus 10-12
Air France-KLM 12, 15-17
Air Inter 16
Alcan 178
Alitalia 15, 18
Allied Domecq 168
All Seasons 181
Altadi 61
Altavista 83
Amazon 19-20
Apéricube 232
Apicil 155
Apple 22- 26, 32, 81, 158
Arbre Vert 38
Archerie 59
Arsenal FC 114
Artal 146
Artengo 59
AS Rome 154
Assimil 28, 29-931
Asus 3, 27, 33-35
AsusTek 32
ATT 26
Audi 249-250
Austin Nichols 167
Austral Lagon 94
Autogrill 122

B

Babybel 232
BDDP 120
Beauty Monop 128
Bel 230-232
Bentley 249
Berkshire Hathaway 133
Bernard Magrez 4, 107-110
Bloomingdales 171
BNP Paribas 197
Boeing 10, 12
Bombardier 11
Booken 21
Bouygues 47
Bouygues Telecom 22, 25, 27, 33, 47, 243, 246
Brandalley 240
BSN 56
B'twin 59
Budweiser 114
Bugatti 249
Business Objects 200

C

Caisse centrale des Banques populaires 191-1922
Caisse d'épargne 193
Calor 204
Campbell Distillers 167
Canal + 154, 159
Caperlan 59
Carphone Warehouse 245
Carrefour 192, 214
CASA 12
Casino 128, 215
Catherine Mamet 150
Cegetel 138
Chelsea 114, 153
Chrysler 248
Citroën 124, 248
Club Méditerranée 3, 48-52, 76, 91, 93
Coca-Cola 61, 73, 166
Compagnie générale des eaux (CGE) 235
Comtesse du Barry 239
Condor & Neckermann 91
Converse 40-43, 73
Cora 215
Coriolis Télécom 45-47
CRAIT 192
Crédit Agricole 78
Crowne Plazza 183

D

Dacia 188, 190
DailyMonop 128, 129
Danone 53-57
Darty 93
DASA 12
Dassault Aviation 12, 133-134
Décathlon 8, 59, 61
Deezer 62-64
Dell 27, 34
Delta 15, 18
Deutsche Telekom 137
Diageo 168
Dior 239
Disney 211
Domyos 59
Douglas 11
Dunlop 197

E

EastPak 40
Écovert 38

EDF 66-67, 69, 88, 225
Eider 100
E-ink 20
Elf Aquitaine 218-219
Elfi 202
Embraer 11
EMI 64
Emirates 12-13, 153
Endesa 69
Enel 69
Equant 157
Esmark 192
Essent 69
Étap 181
Euro RSCG 75
Executive Jet Inc. 132

F

F1 181
Facebook 3, 70-73
FC Barcelone 111, 153-154
FedEx 197
Fiat 188, 190, 248
Fina 219
Flightsafety 133
Ford 188, 248
Fortel 137
Fortune Brands 165
Fouganza 59
Fram 74, 76
France Télécom 79-80, 136, 139, 156-158
France Télévisions 196-197
Free 63, 78-81
Future Brand 182

G

Galeries Lafayette 128
Gallimard 171,173, 175-176
Gamba 192
Gaz de France 67, 237
GDF-Suez 67, 89
General Electric 235
General Motors 3, 89, 248
Gervais 56
Getty Images 211
Gitem 47
Goldman Sachs 132
Google 3, 82-85, 158
Grameen Danone Foods 54, 55
Gucci 239
Guide Michelin 123

H

Häagen-Dazs 197
Havana Club 167
Havas Voyages 94
Henkel 37-39
Hilton 183
Honda 72
HP 27, 34
HTC 27
Hyundaï 190

I

Iberdrola 69, 87-90
Ibis 181
IBM 115, 197
Inesis 59
Intel 85
Intermarché 214
Interpublic 182
Intersport 8
Irankhodro 189
Irish Distillers 167

J

Jacques Ribourel 149, 151
Jet Tours 91-94
JP Morgan 223

K

Kalenji 59
Karstadt Quelle 92
Kaufman & Broad 238
Kia 190
Kiabi 95-98
KingFisher 78
Kipsta 59
Kiri 232
KLM 15, 17, 18
Koodza 61

L

Lacoste 196, 197
Lafuma 99, 100, 101
Lagardère 197
Lamborghini 249
Lancel 239
Lancôme 239
LDCom 137, 138-139
Le Chameau 100-101
Le Chat 37-38
Leclerc 47, 214
Leerdammer 232
Lehman Brothers 3
Le Louvre 4, 103-106
Lenovo 33
Liverpool FC 111, 114, 153
Logan 187
Longines 197
Lufthansa 12, 92
Lyonnaise des Eaux 236

M

Mahindra & Mahindra 189
Maison Phenix 150
MaligneTv 157
Manchester United 4, 111-114, 153-154
Manpower 115,-117
Marie Brizard 109
Marriot 183
Matra-Aérospatiale 12
McDonald's 119-122
McDonnell Douglas 11-12
Meilland 147
Mercure 180-181
Michelin 123-126
Microsoft 32, 73, 84-85, 141, 182
Milan AC 111
Millet 100

MK2 226
MKG 183
Monop' 128-129
Monoprix 127-130, 213
Moscovitch 189
Moulinex 202-205
Mousquetaires (Les) 97
MySpace 64, 71
MyTravel 92

N

Nabaiji 59
Naturalia 130
Neckermann 92
Nespresso 197
NetJets 131-135
Neuf-Cegetel 136, 138-139
Newfeel 59
Nexity 150
Nike 6, 8, 42, 73, 114, 211
Nintendo 126, 141-143
Nissan 18
Nom de la Rose (Au) 145-148
Nokia 24, 27
Norman Parker 149, 150-151
Nortel 3
Nouvelles Frontières 92
Novotel 181
Numico 54

O

O_2 26
Ober 101
Olympique de Marseille 153
Olympique Lyonnais 4, 152-154
Onet 197
Orange 22, 25-26, 33, 46-47, 154, 156-159, 196-197, 217, 243, 246
Ornis 47
Orpéa 4, 161, 162-163
Oxbow 100-101
Oxelo 59
Oxylane 58-61

P

Palm 27
Parskhodro, 189
Pernod Ricard 165-168
Perrier 197
Petit Bateau 169-171
Peugeot 190, 197, 248
Pléiade (La) 4, 173-176
Plein Vent 77
Polo Ralph Lauren 197
Porsche 249
Presses universitaires de France (PUF) 177-178
Prius 222
Procter & Gamble 37, 166
PSA 248
PSG 153
Publicis 51
Pullman 181, 182, 183
Puyricard 185-186

Q

Qantas 13
Quechua 59

R

Racal Télécom 46
Real Madrid 112, 153
Reebok 6, 191, 193
Renault 3, 18, 187-190, 248
Repetto 192-194
RFF 159
Ricard 166
RIM 24, 27
Roland-Garros 4, 195, 197-198
Rolex 197
Rowenta 204
RWE 69

S

Sachs 171
Samsung 33
SAP 200
Saudi Telecom Company 114
Scania 249
Scottish Power 69
Scottish & Southern Energy 89
Seagram 168
Seat 249
SEB 203, 204, 205
SFR 22, 25, 27, 33, 35, 47, 136, 139, 159, 243, 246
Sheraton 183
Showroomprive.com 240
Siemens 235
Simond 59
Singapore Airlines 10, 12-13
Skimium.com 60
SkyTeam 15, 18
Slazenger 197
Smirnoff 114
SNCF 159
Sodeb'O 206-209
Sodexo 155
Sofitel 180-181
Sogeres 197
Solognac 59
Sony 21, 34, 141
Sport 2000 8
SportFive 155
Starbucks 211
Starbucks Coffee 210, 213
Suez Environnement 234, 235-237
Suez-Gaz de France 69
Summit Partners 240
Super U 47
Supor 205
Système U 214, 216-217

T

Taylor Made 6
Tecker 92
Tecnifibre 197
Tefal 204
Telecom Italia 137
Téléphone Store 46
Thames Water 235
The Phone House 245
Thomas Cook 75, 91, 92, 94
T-Mobile 26
Toshiba 27
Total 217, 219-221
Toyota 190, 222-225, 248
Tribord 59
Tropicana 197
TUI 75

U

UGC 226-229
Unilever 37
United Airlines 16
Universal Music 64
UTA 16

V

Vache qui Rit (la) 230,-232
Vente-Privee.com 238-241
Veolia 234-237
Verizon 47
Vêti 97-98
Virgin 228, 242
Virgin Mobile 45, 242-246
Vivendi 139, 159, 236
Vodafone 46
Volkswagen 247-250

W

Wagons-Lits 181
WalMart 171
Wanadoo 157
Warner Music 64
Weber Shandwick 182
William Pitters 108-109
Wimbledon 195, 197-198

Y

Yahoo 158
Yahoo! Music 64
Yves Rocher 170

Z

Zagat 126

Index des secteurs d'activité

Aéronautique 10
Agroalimentaire 53, 107, 119, 165, 184, 206, 210, 230
Automobile 187, 222
Biens culturels 19, 28, 103, 173, 226
Biens de consommation 5, 36, 40, 58, 123, 187, 202
Commerce électronique 19
Distribution 58, 95, 127, 145, 214, 238
Électroménager 202
Énergie 66, 87, 218
Environnement 222, 234
Hôtellerie 180
Immobilier 149
Informatique 32
Internet 62, 78, 82, 115, 238
Jeux vidéo 140
Logiciels 199
Luxe 184, 191
Nouvelles Technologies 23, 44, 62, 78, 82, 140, 238
Restauration 119
Santé 161
Services 28, 115, 131, 149, 161, 210, 226, 234
Sport Business 5, 111, 152, 195
Télécommunications 44, 78, 136, 156
Téléphonie mobile 23, 242
Textile - Habillement 5, 95, 99, 169
Tourisme 48, 74, 91, 123
Transports aériens 10, 15, 131

Table des matières

Avant-propos. 3

1 - Adidas passe des stades à la rue 5
2 - Avec l'A 380, Airbus casse le monopole de Boeing 10
3 - Air France-KLM relie l'Europe au reste du monde 15
4 - Amazon veut populariser le livre électronique 19
5 - Apple révolutionne le mobile avec l'iPhone 23
6 - Assimil : le discours de la méthode. 28
7 - Asus lance la mode des mini-ordinateurs portables 32
8 - Le Chat montre patte verte sur le marché des lessives 36
9 - Comment Converse a fait rebondir sa basket 40
10 - Coriolis : la croissance super facilis 44
11 - Le Club Méditerranée monte en gamme ses Tridents 48
12 - Danone place la santé au cœur de sa stratégie. 53
13 - Décathlon à fond dans le multiformat 58
14 - Deezer légalise la musique gratuite. 62
15 - EDF part à la conquête de la planète. 66
16 - Comment Facebook a conquis 200 millions d'amis 70
17 - Fram rajeunit et modernise son offre et son image 74
18 - Comment Free a libéré l'accès Internet. 78
19 - Google est devenu la pieuvre du Net. 82
20 - Iberdrola, du vent dans les voiles 87
21 - Jet Tours, l'atout haut de gamme de Thomas Cook 91
22 - Ses petits prix font de Kiabi le n° 1 de l'habillement 95
23 - Lafuma cultive la fibre verte dans l'*outdoor*. 99
24 - Quand Le Louvre s'exporte à Abu Dhabi 103
25 - Bernard Magrez signe ses ambitions dans le vin 107
26 - Manchester United, roi du foot-business. 111
27 - Manpower crée des solutions pour l'emploi 115
28 - Comment McDonald's monte en gamme 119
29 - Le *Guide Michelin* conquiert la planète 123

30 - Monoprix joue l'épicier de quartier. 127
31 - L'avion en multipropriété selon NetJets 131
32 - Neuf Cegetel récolte de l'or dans le lit des rivières 136
33 - Nintendo convertit les familles aux jeux vidéo. 140
34 - Au Nom de la Rose révolutionne le marché 145
35 - Norman Parker, le retour de Jacques Ribourel 149
36 - L'Olympique Lyonnais à la conquête des Gaules 152
37 - Orange fait son cinéma 156
38 - Orpéa : le pari de la dépendance 161
39 - Pernod Ricard : le monde, sinon rien ! 165
40 - Petit Bateau, le symbole de la mode essentielle 169
41 - La Pléiade : le patrimoine sur papier bible 173
42 - Les PUF jouent toujours les passeurs 177
43 - Pullman, la signature haut de gamme d'Accor 180
44 - Puyricard, les lettres de noblesse du chocolat frais. 184
45 - Avec Logan, Renault a inventé la voiture *low cost* 187
46 - Repetto mène la danse dans le luxe. 191
47 - Jeu, set et match pour Roland-Garros 195
48 - SAP rend les données des entreprises intelligibles 199
49 - SEB a ressuscité Moulinex 202
50 - Sodeb'O, chantre du produit frais 206
51 - Starbucks révolutionne le pays du p'tit noir 210
52 - Système U, le succès des « Nouveaux Commerçants » 214
53 - Total dans la bataille des carburants avec Excellium 218
54 - Prius, l'atout « écolo » de Toyota 222
55 - UGC réussit le pari de l'illimité 226
56 - La Vache qui Rit prend la mer pour conquérir le monde 230
57 - Veolia et Suez à l'assaut du marché de l'eau. 234
58 - Vente-Privee.com : le plus grand club privé d'Europe 238
59 - Comment Virgin Mobile est devenu la marque des jeunes . . .242
60 - Volkswagen en route vers le leadership mondial 247

Index des marques 251
Index des secteurs d'activité. 254